دليل اغتنام الوقت

RDM

سلسلة القيادي الناجح



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

- اصنع لنفسك سمعة طيبة
- إختر قناة التواصل الصحيحة
- تجنب المواجهات المؤذية

سلوكيات التعامل التجاري

المفيدة والمؤثرة

نقله إلى العربية

حمزة قدور

العبيكان

Obeikan

سلوكيات التعامل التجاري

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مـد يـد العون لكبار المديرين ومديـري المستوى المتوسط؛ كي يصقلـوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضلية علـى صعيد التنافـس، مقدمةً في صيغة موجـزة وميسـرة وسهلة الفهـم؛ توفيراً لوقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

- أن تصبح قائداً فاعلاً.

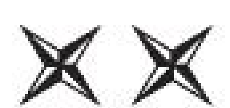
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.

- سلوكيات التعامل التجاري.



سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

سلوكيات التعامل التجاري

نقله إلى العربية

حمزة قدور



Original Title

BUSINESS ETIQUETTE FOR THE NEW WORKPLACE

THE RESULTS-DRIVEN MANAGER SERIES

ISBN-13-978-1-59139-974-2

ح مكتبة العبيكان، 1432هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

سلوكيات التعامل التجاري./ مجموعة مؤلفين؛ حمزة قدور.- الرياض 1432هـ

208ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 4-26-503-9960-978

1 - إدارة الأعمال 2 - المفاوضات - تنظيم وإدارة أ. قدور، حمزة (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658,45 رقم الإيداع: 10318 / 1432

الطبعة العربية الأولى 1433هـ - 2012م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

مقدمة

ربما تجد نفسـك يومياً تتساءل عن كيفية معالجة أمر أو قضية، لها علاقة بالتواصل، فيما يخص سلوكيات التعامل التجاري. قد يبدو بعضٌ من هذه القضايا تافهاً نسبياً -مثل: «هل هذه الفكاهة مناسبة، بوصفها نقطة انطلاق للعرض الذي سأقدمه؟»، أو «هل عليَّ أن أستخدم البريد الإلكتروني، أو الهاتف، أو اللقاء وجهاً لوجه، لأقدم اعتذاري لزميلي في قسم التسويق؛ لعدم تمكني من دعم اقتراحه الجديد؟».

قد يكون لقضايا أخرى تتعلق بسلوكيات التعامل التجاري تشعباتٌ أكثر إحراجاً إلى حدٍّ أبعد على ما يبدو. على سـبيل المثال، ما حجم المعلومات حول الوضـع المالي لشـركتك؟ وكذلك: أيّ نوع مـن المعلومات يجب عليك تبادلهـا مع الموظفين والنظراء في المسـؤولية، الذيـن يطلبون منك ذلك؟ كيف عليك التصـرف مع الصـحفيين ومراسـلي وسـائل الإعلام الذين يتصلون بك للحصول على معلومات فيما يخص أزمة تمرّ بها مؤسستك؟

إلى أي حد، ولو بتاتاً، يجب عليك التستّر على المشكلات في الوقت الذي تعمل فيه على تحفيز موظفيك على تقبل مبادرة تغيير مهمة؟

تُقدِّم المفاوضات التجارية مجموعة أخرى من معضلات آداب السلوك. على سبيل المثال، كيف عليك أن تتصرف إذا استُدرجت إلى مشادة كلامية مع نظير فظ أو غضوب في أثناء عملية تفاوضية؟ إلى أي حد يكون استخدام التهديدات المبطنة ملائماً للحصول على ما تريد في أثناء جلسة تفاوضية؟ هل تقديم نفسك بمظهر الواثق يكون أكثر تأثيراً في أثناء عمليات التفاوض، أو بالعكس، التصرف بتواضع هو الأنسب؟

ثمن الزلة

يمكن للزلات في أي موقف يتطلب اتباع سلوكيات تعامل تجارية مناسبة -حتى في الحالات اللطيفة ظاهرياً، التي تكون فيها نيتك حسنة- أن تلحق الأذى بشدة بسمعتك وتأثيرك بوصفك مديراً. يمكن للأغلاط أيضاً أن تلحق الأذى بوحدتك أو بشركتك على حد سواء. خذ على سبيل المثال قصة أحد المديرين الماليين، الذي كذب على موظفي الأقسام الأخرى، فيما يخص الرخاء المالي للشركة؛ لكي يحافظ على السرية المطلوبة. هو قصد الخير، لكن بدلاً من الكذب، كان عليه أن يقول: «لا أستطيع تزويدكم بكل المعلومات، التي تطلبونها الآن». ما العواقب التي ترتبت على عثرته؟ علم مراقب النفقات في الشركة -وهو شاب موهوب- بهذه الكذبة، فبدأت تساوره الشكوك حول إخلاص المدير

وصــدقه، وبــدأ بالبحث عن عمل جديــد مع رئيس يثـق بنواياه. وهكذا كلف القرار الذي اتخذه المدير بالكذب وإخفاء حقائق الشــركة خسارة موظف قيِّم.

مديرة أخرى، عن غير قصــد، رفعت من حــدة التوتر والانزعاج في قسـمها، عندما لجأت إلى الدعابة والفكاهة على نحو غير ملائم. كانت مجموعتها قد عملت طوال يوم طويل وشــاق لإنجاز مشــروع مهم، وكان البائع المكلف بتسليمهم ملفاً أساسياً في ذلك اليوم -وهو مندوب مبيعات لشركة إيطالية- قد فشل في الوصول في الوقت المطلوب ليمكّن المجموعة من إنجاز المشــروع والتسـليم في الموعد النهائي المحــدد. وهذا ما جعل المديرة وفريقها في حالة شــد عصــبي وتوتر ليســت جديدة عليهم. وفي محاولة غــير موفقة لتخفيف التوتر، أخبرت المديــرة فكاهة حول رجال الأعمال الإيطاليين. وســرعان ما ســيطرت ســحابة قاتمة على المكتب، وشعر جميع الموجودين بضيق شديد، ما أثّر في تركيزهم لإنهاء المشروع.

فوائد إتقان سلوكيات التعامل التجاري

يتبــين لنا، كما تكشــف القصــص التي ذكرناهــا، أن نقص الفهم عند المدير فيما يخص ســلوكيات التعامل التجاري يمكن أن يكون له عواقب مدمــرة. في المقابــل، فــإن معرفتك كيفية اســتخدام المهــارة والتقدير السليم لحل معضلات ســلوكيات التعامل التجاري يمكن أن تعود عليك بمكاسب مهمة:

- تبني لنفسك سمعة من الثقة واللباقة.
- تبعث برسالة مفادها أنك تحترم الآخرين، وهكذا تكسب احترامهم بالمقابل.
- تصبح معروفاً أنك قائد يعمل على نحو بنَّاء مع الآخرين، ويؤسس علاقات إيجابية وقائمة على المنفعة المتبادلة مع الأشخاص على امتداد مؤسستك.
- تحفز موظفيك المباشرين على تقديم أفضل ما لديهم -سواء عنى ذلك سعيهم إلى التفوق في عملهم، أم تقبلهم للتغيير الضروري، أم بذل جهد خاص في الأوقات العصيبة.

من الواضح أن إتقان سلوكيات التعامل التجاري يعود بثمار قيِّمة -لك وللمؤسسة التي تعمل لها. لكن كيف يجب عليك أن تشرع في شحذ مهاراتك في سلوكيات التعامل؟ الأمر ليس بتلك السهولة. وبرغم كل شيء، ازدادت على نحو كبير فرص قول أو فعل «الشيء الخطأ» في عالم القوى العاملة التي يزداد تنوعها الثقافي على نحو كبير في وقتنا الحاضر. فالفكاهة التي تبدو مستساغة تماماً لأحد الأشخاص قد تؤذي شخصاً آخر من ثقافة مختلفة على نحوٍ فادح. أيضاً التصرفات التي تنال الإعجاب في مجتمع ما -مثل إظهار مستوى عالٍ من الثقة- قد تُفسَّر على أنها تكبّر وعجرفة في مجتمع آخر.

التطـورات التكنولوجية أيضـاً جعلت إيذاء النـاس أو إزعاجهم عن غير قصـد مـن الأمور السـهلة على نحـوٍ لا يمكن تصـوره. ومع قدوم البريد الصـوتي، والهواتف الخلوية، والهواتف ذات مكبرات الصـوت، والبريد الإلكتروني، والتراسـل الفوري. فإن عـدداً قليلاً منَّا يمكنه أن يكون واثقاً بقواعد الاسـتعمال السـليم لقنوات الاتصـال هذه. ففي أي بيئـة عمل يجب عليك إغـلاق هاتفك النقال، على سـبيل المثال؟ ومتى يكون التواصل وجهاً لوجه لحل نزاع ما هو الطريقة الأنسب؟ وهل تحويل المكالمة مع أحد الأشخاص إلى مكبر الصوت أمرٌ حسنٌ في مكتبك؟

أوجد البريد الإلكتروني وحده حقل ألغام من معضـلات سـلوكيات التعامـل. إذ كانـت إحدى المديرات، على سـبيل المثال، تشـعر بالإهانة كلما تلقت رسائل بالبريد الإلكتروني، لا تبدأ بتحية وسلام. هي لم تكن بالضـرورة تريد تحيات مثل «عزيزتي الآنسـة أندرسن»، بل كانت كلمة «مرحباً توني» تكفيها وتشـعرها بالسعادة. لذا فهي ترى من منظورها: أن التواصـل مـع أحد ما مـن دون البدء بتحيته هو تصـرف وقح. بناءً علـى هذا الأمر، كان يصـعب عليها احترام المراسـلين الذين يخرقون قانون سـلوكيات التعامل الخاص بها. ومن الأسـئلة الأخرى التي تتعلق بسـلوكيات التعامل فيما يخص البريد الإلكتروني، والتـي تؤرق رجال الأعمـال في كل مـكان مـا يلي: «هـل علـيَّ أن أتوثّق من تهجية رسـائل البريد الإلكتروني قبل إرسـالها؟»، و«هل عليَّ أن أضـمِّن الرسالة خُطَا

للموضــوع؟»، و«هل من المناسـب أن أشـكو ما يؤرقني إلى زميل لي عبر البريد الإلكتروني؟».

تحتاج مع تسـارع التغيرات الثقافية والتكنولوجية إلى إتقان مبادئ سلوكيات التعامل بسرعة وتَمَكُّنٍ قدر المستطاع. وهذا يعني تحديد مآزق سـلوكيات التعامل الشـائعة وتجنبها، إضـافة إلى معرفة متى تُعَبِّر عن رأي أو تتبادل معلومات (ومتى تبقى صامتاً أو تلجأ إلى التهرب). يعني ذلك أيضـاً اختيار قناة الاتصال المناسبة لإيصال رسالتك، واستخدام ملكة التقدير السليم ومواهب التواصل للتفاوض بنجاح.

حقـاً إنها أهداف تمثّل تحدياً؛ كلها من دون اسـتثناء. لكن المقالات في هـذا المجلـد سـتكون خير معين لـك. وإليـك الآن نظـرة عامة على الأساليب، والأدوات، والنصائح التي ستجدها في هذا الكتاب.

تجنب مآزق سلوكيات التعامل الشائعة

لتجنب مآزق سـلوكيات التعامل الشـائعة، تحتاج إلى معرفة هذه المآزق جيداً. تصـف المقالات في هذا القسـم صنفاً من الأخطاء، التي يرتكبها المديرون المتهورون. في المقال الذي عنوانه «انهيار التواصـل»، وهو المقال الأول في هذا القسـم، يُفَصِّـل المدرب التنفيذي سـتيفر روبنز في شـرح تسعة من الأخطاء الفادحة النموذجية. على سبيل المثال، يعلن الكثير من المديرين عن قرار مثير للجدل (مثل مبادرة تغيير صـعبة) على أنه أمر

مبتوت فيه، من دون تحضير الموظفين، كل واحد منهم على حدة بدايةً، ومن دون تفهم المشاعر التي ستتوتر بسبب القرار. ما النتيجة برأيك؟ النتيجة: أن هؤلاء المديرين سيفشلون في بناء إجماع حول القرار، في حين سيسيطر الشك والاستعداد لمقاومة القرار على الموظفين.

هناك زلة أخرى سائدة ومنتشرة في بيئة العمل، حيث يخلط مديرون كُثر بين أمور العمل وأمور الصداقة في محادثة واحدة. فالأصدقاء بطبعهم يكونون داعمين ومؤيدين بعضهم بعضاً، ويراعون ظروف بعضهم، ويعاملون بعضهم معاملة خاصة، أمّا المديرون فيدربون أعضاء فريقهم، ويفرضون النظام والعقاب عليهم، إضافة إلى موازنة حاجاتهم. فلو وعدت صديقاً لك بزيادة على أجره، ولم تستطع الوفاء بوعدك، لأسباب لها علاقة بالشركة، فسيفسر ذلك الصديق تصرفك على أنه خيانة للصداقة.

مدرب الكتابة كين أوكين يكتشف سلوكية تعامل أخرى تقع ضمن قائمة الممنوعات: هي الميل المتزايد لدى رجال الأعمال إلى استعمال: «لغة تخاطب ضمن الشركة»، معقدة وغير مباشرة للتواصل مع بعضهم. لسوء الحظ، يعج عالم الشركات بالكلمات الاصطلاحية المتخصصة، والكلمات الطنانة، والعبارات الرنانة -كما تثبت مذكرة لأحد المديرين يعلن فيها: أن مهمة المدير الجديد هي «تطوير منتجات اتصال ذات مهمات حيوية، ومنصات متقاطعة للمؤسسات المالية المتعددة الجنسية». فبرغم أن المديرين ربما يفترضون أن استعمال

هكذا لغة يجعلهم يبدون رفيعي الثقافة، أو واسعي الاطلاع، إلا أن هذا الأمر يشوش ويزعج مستمعيهم.

لتجنب الوقوع في هذا الفخ، اختر كلمات دقيقة. فعلى سبيل المثال، بدلاً من قول: «هذه هي آلية عمل المنتج»، قل: «هذه هي الطريقة التي يعمل بها المنتج»، وقاوم الرغبة الملحة في تكويم الصفات بعد الاسم -وهي عادة تجبر مستمعيك على التفكر والتحليل، لتبين المعنى الذي قصدته. إليك مثالاً آخر، لأوضح لك الأمر، فبدلاً من إخبار مستمعيك عن «تقنية تكامل عمليات الشركة»، أخبرهم عن «تقنية تساعد الشركات على تحقيق تكامل عملياتها».

في مقال: «كيف تتحول القوة إلى ضعف؟»، يحذر الكاتب المتخصص بقطاع الأعمال مونسي ويليامز من فرض أسلوب التواصل الشخصي الخاص بك على الآخرين -وهو زلة أخرى شائعة بين المديرين. افترض، على سبيل المثال، أنك تميل إلى إخبار الحكايات والنوادر، لإيصال فكرة، أو نقل رؤية معينة إلى محاورك. يمكن لهذا الأسلوب أن يكون فاعلاً في مواقف عديدة. لكن ربما يفضل رئيسك في العمل أسلوب «إليَّ برؤوس الأقلام» المختصر عند تلقيه معلومات عن قرارات العمل التي اتخذتها. في هذه الحالة، ربما يضيق رئيسك ذرعاً بك، وينفد صبره تجاهك، ويتوصل إلى فكرة أنك غير فاعل في التواصل -وبناء على ذلك فإنك غير مُرشَّح للترقية.

لتفـادي هذا المـأزق، انتبه لأعراض تدل على أن أسـلوبك السـائد لا يجري اسـتقباله جيـداً -مثل المراجعـات غير المبالية لـلأداء، حتى بالرغـم مـن تحقيقك نتائج عظيمة. تمرن على عدة أسـاليب تواصـل أخرى، وهي بدورها سـتمكنك من التكيف مـع أداء الآخرين. وتعلم أن «تخفف من اندفاعك» عندما تظهر استجابات الآخرين تجاهك أنك في حالة «اندفاع قصوى».

يدرسـ المقـال الأخـير في هـذا القسـم، وهـو «فوائـد اسـتخدام الدعابـة والفكاهة وخفة الدم في المكتب ومسـاوئها»، الذي كتبه الكاتب المتخصص بقطاع الأعمال قسطنطين فون هوفمان، حقول الألغام التي يمكـن أن يتعثر بها المديرون عند إخبارهـم الفكاهات في مكان العمل. على سـبيل المثال، هل تُهمل معرفة: ما الذي يجده مسـتمعيك مضحكاً قبل إخبار فكاهة أو قصـة ظريفة؟ إذا كان الجواب نعم، فإنك تعرض نفسـك لموقف يكون رد فعل مسـتمعيك فيه عدم التأثر واللامبالاة، في أحسن الأحوال -والغضب والانفعال في أسوئها.

فعليـاً، ينصـح الكثير من الخـبراء بعدم المجازفة عـبر اللجوء إلى الفكاهـة، التـي تنطوي علـى النقد اللطيـف للذات، بدلاً مـن الفكاهة الموجهة إلى شـخص آخر. لكن كن حريصـاً ألّا تتعدى سخريتك جانباً ثانوياً من شخصـيتك -مثل تصرف سـخيف، لكنه غير مؤذٍ قمت به- وألّا تكون حول عيب رئيس يؤثر ربما سلبياً في قدراتك المهنية.

الوقت المناسب للتواصل

إن معرفة الوقت المناسب لتبادل المعلومات أو الآراء مع وسائل الإعلام والموظفين الذين يعملون لديك، والعناصر الأخرى -وكذلك معرفة متى تحجم عن ذلك- هو مبدأ جوهري في سلوكيات التعامل التجاري. تقدم المختارات في هذا الجزء إرشاداً مساعداً في هذا المجال.

في مقال «الوقت غير المناسب للتعبير عن رأيك جهاراً»، يُرَكِّز استشاري الاتصال نِك مورغن على مسألة الإجابة عن أسئلة الصحافة من عدمها. يتحدى مورغن الفكرة العامة، التي مفادها: «أن مقداراً أكبر من التواصل هو دائماً أفضل من تواصل أقل». وأحياناً، يؤكد السيد مورغن أنه «من الأفضل ألّا تتكلم علانية»؛ فما نصيحته؟ في الأزمات، يقول مورغن: دع الأمر للناطق الرسمي، أو المكتب الإعلامي للشركة، للإجابة عن تساؤلات الصحافة، فهم بارعون أكثر في صياغة أجوبة لا تكشف على نحوٍ مقصود معلومات سرية أو مؤذية حول مؤسستك. أيضاً، تجنب التحدث مع الصحافة، عندما تكون مشاعرك في حالة انفعال؛ فأنت عرضة لقول أشياء قد تندم عليها لاحقاً.

في مقال: «كم من المعلومات بإمكانك حقاً تبادلها؟»، يستكشف المحرر التجاري بول مايكلمان إستراتيجيات للإجابة عن الموظفين الذين يطلبون معلومات عن شركتك، التي ربما من الأفضل أن تبقى سرية. افترض، على سبيل المثال، أن أحد موظفيك المباشرين جاء

إليك، ليسألك عن مدى صحة الإشاعات التي تقول: إن قسمك قد جرى بيعه، وأنت على علم أن هناك ربما عملية جرد قريبة في الشـركة -لكن المسألة تحتاج إلى شهور ليتم حسمها. ماذا تفعل في هذه الحالة؟

يعتمـد الجواب على عوامل كثيرة، وهاهو مايكلمان يحدد مجموعة من الأسئلة، يمكنها مساعدتك على تقدير الموقف. على سبيل المثال، ما الجواب الذي سيمكّنك من الحفاظ على الثقة مع الموظفين المباشرين، ويحمي سـلامة الشركة ووحدتها؟ وما السياسـات التي تتبعها شركتك فيما يخص كشف المعلومات المهمة المتعلقة بالشركة؟

يدرس المقال الثالث في هذا القسـم -«اسـتجواب مايـكل فينر: دع الصراع يرسم النتائج»- القائم على مقابلة أجرتها لورين كِلر جونسون مـع الكاتب المتخصـص بقطاع الأعمال، مسـألة: متـى تتدخل في نزاع يجري داخل مكان العمل. على سـبيل المثال، ربما يكون من الأفضـل لك أن تتجاهل نزاعاً شخصياً بين عضوين من فريقك، إذا اعتقدت أن هذه المشكلة ستتلاشى في نهاية الأمر من دون التسبب بضرر دائم. لكن ربما يكـون مناسـباً أكثر في ظروف أخـرى: أن تلجـأ إلى المواجهة لنزع فتيل نزاع مدمر. ولغرض التوضـيح، يقترح فينر أنه «إذا رأيت شخصين من قسمين مختلفين يتشادان على أمور مالية أو على السلطة، فستسدي لهم معروفـاً إذا واجهت واحداً منهمـا أو كلاهما. أشـرْ إلى أن النزاع ليس مضراً فقط للشـركة، بل إنه مدمرٌ لمصداقية الشخص وسيرته المهنية.

في حال عولج هذا الأمر بلباقة، فهذا سيكون كافياً لإقناع الأشخاص بوضع أجنداتهم الشخصية جانباً».

يدرس المقال الأخير في هذا القسم، وهو «استجواب لين شارب بين، وإليوت شراغ: المديرون، والأخلاقيات، والامتثال» بقلم الكاتب المتخصص بقطاع الأعمال إريك ماكنولتي، المطالب الجديدة المتعلقة بالشفافية، التي أتت مع قانون ساربانز-أوكسلي وإجراءات قانونية أخرى جرى إقرارها رداً على سلسلة متلاحقة من فضائح الشركات في الآونة الأخيرة. ينصح ماكنولتي عبر اللقاءات مع بين وشراغ بعدة خطوات، لضمان الامتثال بالتكليفات الجديدة.

على سبيل المثال، التزم بنصّ القوانين وروحها ومعايير الامتثال. مع ذلك، كثير مما حدث في شركة إنرون Enron ربما يكون قانونياً، لكن المديرين دفعوا بالأمور إلى حدها الأقصى، جالبين الدمار إلى الشركة في نهاية المطاف. اسعَ أيضاً إلى اقتناص الفرص للتحدث مع نظرائك وموظفيك المباشرين حول المسؤولية والقيم، بدل انتظار حصول زلة أو هفوة تجبرك على التطرق لهذا الموضوع.

اختيار قناة التواصل المناسبة

اختر القناة المناسبة لإيصال رسالة إلى شخص آخر، وعزِّز فرصك في كسب التعاون والدعم اللذين تحتاجهما من ذلك الشخص. في المقابل، اختر القناة الخاطئة وجازف بإيذاء مستمعيك وإرباكهم وإزعاجهم.

كيف تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسالتك؟ تُزوِّدك المقالات الثلاث في هذا القسم بإرشادات مساعدة. ففي مقال «أطفئ ذلك الهاتف الخلوي!»، يقدم الكاتب المتخصص بسلوكيات التعامل بيتر بوست نصائح قيِّمة. على سبيل المثال، إذا دعوت أشخاصاً عديدين متباعدين جغرافياً إلى المشاركة في لقاء تشاوري عبر الهاتف، فيما يخص قراراً تجارياً، فشغِّل مكبر الصوت بمجرد أن يتصلوا. لكن احرص على تقديم كل مشارك، وإخباره كذلك أنك شغلت مكبر الصوت قبل أن تبدؤوا. يحذِّر بوست أيضاً من استخدام البريد الإلكتروني في التراسل الشخصي في المكتب؛ لأن احتمال أن ترسل الرسالة إلى كل الأشخاص في الشركة عن غير قصد -بدل الشخص المقصود- وارد جداً وبنسبة عالية.

يقدم الكاتب المتخصص بالشؤون التجارية ديفيد ستاوفر نصائح إضافية في مقال «هل يمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟». يقول ستاوفر في مقاله إن قنوات التواصل المختلفة تقدم درجات مختلفة من الشخصنة. ويضيف أنه يجب أن تأخذ في الحسبان في أثناء اختيار القناة التي ستتواصل عبرها إلى أي حد تريد أن «تؤنسن» رسالتك. على سبيل المثال، إذا كنت تدين لأحدٍ ما باعتذار، فإن تقديمه شخصياً هو الأفضل؛ لأن التواصل وجهاً لوجه يكون الأكثر دفئاً، ويعبر عن الكثير من المودة، ويُمَكِّنُك من التعبير عن إخلاصك عبر لغة الجسد ونبرة الصوت إضافةً إلى الكلمات. إذا كان اللقاء الشخصي متعذراً، فالجأ إلى المحادثة الهاتفية. في ما عدا ذلك، أرسل مذكرةً مكتوبة بخط اليد.

إذا قـررت إرسـال رسـالة عاطفيـة أو رقيقة الشـعور عـبر البريد الإلكتروني، فتغلَّبْ على خاصـية انعدام الخصوصـية السيئة الصيت، التـي تتميـز بها هذه الوسـيلة عـبر التعبير عـن مشـاعرك بطريقتين مختلفتـين أو أكثر. على سـبيل المثال، أفرط في اسـتخدام كلمات مثل: «رجاءً» و«شـكراً» و«أشعر بالسعادة لإخبارك بـ...» و«يسرني أن أخبرك أن...». وبهذه الطريقة ستُقلل من احتمال أن يسمع الشخص الذي يقرأ الرسالة نبرة صوت لم تقصدها.

يقدم الكاتب المتخصـص بالشؤون التجارية نِك مورغن في مقال «لا تضـغط على مفتاح الإرسـال ذاك» نصائحَ إضـافية لاستخدام البريد الإلكتروني على نحو فاعل. على سبيل المثال، اختر الإرسال عبر البريد الإلكتروني فقط، عندما يكـون هو القناة الأكثر فاعلية لتلبية حاجتك. يفضل اسـتخدام البريد الإلكتروني للرسائل القصيرة وغير الرسمية، التـي لا بد من كتابتها وقراءتها. أما الرسـائل التي لا تلبي تلك المعايير فيجب أن تعالج عبر وسائل أخرى، مثل اللقاء وجهاً لوجه، أو المحادثات الهاتفية. تجنب أيضـاً اسـتخدام البريد الإلكتروني إذا كان مضـمون رسـالتك لا يحتمل أي خطأ أبداً. ما السبب يا ترى؟ السبب أن تصحيح النص على شاشـة الحاسوب أصـعب كثيراً من تصحيح الأخطاء على صـفحة مطبوعة. وهكذا فإن فرص إرسال رسـالة تحتوي على أغلاط مطبعية وأخطاء أخرى ترتفع عند استخدامك البريد الإلكتروني.

التفاوض عندما تكون المشاعر متوترة

يصبح الانتباه لسلوكيات التعامل في أثناء عمليات التفاوض التي تجري في مكان العمل -سواء كنت في صدد إتمام صفقة تجارية كبرى، أم كنت تحاول إقناع رئيسك بالموافقة على برنامج جديد- أمراً أساسياً وحاسماً على نحو خاص. ارتكب زلةً، مثل زيادة التوتر الانفعالي أو التشبث بموقفٍ ما على نحو عدواني، وجازف بخسارة حدك التفاوضي أو، ما هو أسوأ، رؤية الصفقة التي أعطيتها كل الاهتمام والجهد وهي تنهار.

تقدم المقالات في هذا القسم مشورةً تساعد على تجنب هذا السيناريو. ففي مقال «عندما تجد الفاشلين في وجهك: كيف تتعامل مع الأشخاص المشاكسين»، تتحدث خبيرة التفاوض سوزان هاكلي عن إستراتيجيات للتعامل مع هؤلاء الأشخاص السلبيين، الذين يثيرون الغيظ والحنق، ويبدو أنه لا محالة من الالتقاء بهم في أثناء عمليات التفاوض التجارية. تتضمن مشورة هاكلي البحث عن طرق لمساعدة الشخص الآخر في إنقاذ ماء وجهه، وهي إستراتيجية تجعل منافسك يشعر أنه لم يفقد كل شيء. أيضاً، جرد نظيرك من أسلحته عبر إظهار أنك تحاول أن تفهم وجهة نظره أو نظرها. اطرح أسئلة وأظهر فضولاً حقيقياً صادقاً. هناك تقنية أخرى قوية، هي أن تقاوم شعور الغضب أو الاستسلام اللذين يلحان عليك. بدلاً من ذلك، «خذ نفسك فكرياً إلى مكان تستطيع منه النظر بموضوعية إلى النزاع، وتحضير ردك المناسب».

في مقــال «المضــيّ بالرفض»، تقدم خبيرة التواصل هــولي ويكس مشورةً إضافية تبقيك مسموع الرأي ومحترماً، حتى عندما تضطر إلى رفض طلب من رئيســك، أو زملائك، أو موظفيك المباشــرين. ليس من المفاجئ أن قــول «لا» لكبار الموظفين يمكن أن يضــعك في مأزق محبط على نحو خاص. إن الطريقة التي تتبعها في التصــرف هي التي تحســن فرص الحفــاظ على تلك العلاقــة أو تدمرها. ولكي لا تجد نفســك في موقف قد وافقت فيه على طلب غير معقول من رئيســك بعد استخدامه للمناورة واللباقة والدهاء، قدم أَوْجَهَ الأسباب للرفض قبلاً. فحين تبدأ بالأسباب الخفيفة، «سيسقطها رئيسك؛ لأنها ليست مقنعة».

هنــاك تقنية أخرى هــي أن تعرف بدقة ما تكتيــكات الإقناع، التي تؤثر بك إلى أقصى حد. هل تدفعك الدموع إلى الاستسلام؟ ومــاذا عــن كلام يتضــمن تهديــداً، مثــل «ســأنقل هــذا الكلام للنقابــة»؟ عــبر معرفتك نقــاط الضــعف والتأثــر لديك يمكنك الصــمود في موقفك، حتى عندما يمارس منافسك ضغطاً كاملاً عليك؛ ليزحزحك عن موقفك.

هناك مأزق تفاوضي إضافي يتمثل في أن كثيراً من المديرين يدخلون المفاوضــات، وهم في حالة ثقة مفرطة بقدرتهم على «الربح». يحذرنا ماكســ بازرمــان، في مقال «الآمال العظيمة»، مــن أنه على الرغم من أن الثقــة بالنفس هي مِيــزة قيّمة، إلاَّ أن كميات مفرطة منها يمكن أن

تتسبب في مشكلات تجارية خطرة. على سبيل المثال، يشعر المستشار القانوني لشركة ما بالثقة بنسبة 90% أن شركته ستربح دعوى قضائية تعود بملايين الدولارات. فإذا أبرز المحصلة الإيجابية الممكنة، وقلل من أهمية حقيقة أنَّ الشركة ستقع في الإفلاس في حال خسر القضية، فإنه على الأرجح سيستمر في الدعوى بدل أن يستمع إلى النصيحة بالتوصل إلى تسوية خارج المحكمة. بهذا التصرف سيضع شركته في خطر مالي جسيم.

لمواجهة الثقة المفرطة بالنفس في أثناء التفاوض، قيِّمْ عرض منافسك وموقفه بموضوعية قدر المستطاع. إن الوعي البسيط بوجود عواقب الثقة المفرطة بالنفس، يمكن أن يساعدك على العمل لتحقيق الموضوعية. أيضاً، ابحث قبل أي عملية تفاوضية عن بيانات يمكن أن تقودك إلى تعديل خططك. عندما تُقِرُّ بنقاط ضعفك التفاوضية، تزيد من احتمالات تقديم عرض مقبول من الطرف الآخر.

إن معرفة متى تعبر عن عواطفك في أثناء العملية التفاوضية -وما أنواع العواطف التي تعبر عنها- تمثّل معضلة أخرى للمديرين. تُقَدِّم الأستاذة في إدارة الأعمال مارغريت أ. نيل إرشادات لحل هذه القضية في مقال «الإستراتيجية الانفعالية». وحسب نيل، فإنه بإمكان المفاوضين استخدام التعبير الانفعالي إستراتيجياً في أثناء المراحل المختلفة من التفاوض.

على سـبيل المثال، «يقود المزاج الإيجابـي إلى عملية إنتاج أكبر للقيمـة» (توليـد أفـكار مبدعة لإنجاز صـفقة مفيـدة للطرفين). لهذا السـبب، من المفيد أن تعبر عن الدفء والود في مرحلةٍ مبكرةٍ مـن المفاوضـات، «حينما تكـون فرص إيجـاد القيمـة في أوجها». لكن الدراسـات تظهر أن المفاوضـين يقدمون تنازلات أكبر عندما يواجهـون نظـراء يتكلمون بغضـب (حتى لو لم يكونوا غاضـبين). لهـذا، خـذ في الحسـبان التعبير عـن العواطـف الأكثر سـلبية في المراحـل المتأخرة من التفاوض، عندما يميـل الفرقاء إلى الانتقال من إيجاد القيمة إلى ادعاء الحق بها.

استكشـف كل مـن أسـتاذ الإدارة آدم د.غالينسـكي والباحثة كاتي أ. ليليانيكويسـت الاسـتخدام الإسـتراتيجي للعواطف السلبية في أثناء التفاوض في مقال «ممارسـة الضـغط: كيف تهدِّد في أثناء التفاوض». إن اسـتخدام التهديد في أثناء جلسة مساومة (على سبيل المثال، مدير يقول لرئيسـه: «سأبحث عن عمل في مكان آخر إذا لم تتحسن الظروف هنا») ربما يثير مشـاعر سـلبية عند الطـرف الآخر. لكن الدراسـات تُظهـر أن الأشـخاص يُقيِّمون نُظراءهـم على نحوٍ مرضٍ أكثر عندما يدمـج النظراء الوعود مـع التهديدات، بدلاً من تقـديم الوعود وحدها فقـط. حقاً، يبدو أن التهديد بالوصـول إلى نتيجة غـير مرغوبة يُحفِّز على التعاون.

لكـن يمكن أن تأتي التهديدات بنتائج عكسـية إذا أطلقت بتهور. لكي تُطْلِق التهديدات بحكمة وحصـافة، اعرف ما الوقت المناسب لإطلاقها- على سبيل المثال، عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.

أيضاً، اجعلها تهديداتٍ «حكيمة». إن التهديد الحكيم هو الذي يعبر عن اسـتعدادك للمُضـي بتنفيذ التهديـد، الذي أطلقتـه، إذا لم يعمل منافسـك على صـياغة حل مرضٍ للطرفين. هو أيضـاً يلبي مصالحك ومصـالح الطرف الآخر. إضافةً إلى ذلك، يتيح لك حفظ ماء وجهك؛ لكي تخرج من المفاوضات دون أن تُمَسَّ كرامتك. أخيراً، التهديد الحكيم يكون دقيقاً -يُعَبِّر عن إجراءات احترازية واضحة وغير غامضة.

كمـا قد رأيـت، فإن معالجـة المعضـلات الأخلاقية التـي تواجهك في مـكان العمل تتطلب مجموعة واسـعة من المهـارات. عندما تقرأ المقـالات المختارة في هذا الكتاب، ابدأ بصـياغة أفـكار حول كيفية تعزيز مهاراتك. على سبيل المثال، اسأل نفسك:

- «مـا مـآزق سـلوكيات التعامل الشـائعة التي يمكن علـى الأرجح أن أقـع فيها؟ هل أميل إلى اسـتخدام لغة اصـطلاحية خاصـة بالشـركات، بـدلاً مـن اللغـة الواضـحة والمحددة؟ هـل أفرض أسـلوبي في التواصل على نحو عشـوائي على الآخرين؟ هل ألقي الطرائـف والنـوادر علـى نحو غـير ملائم؟ ما الخطـوات التي يمكنني اتخاذها لأتجنب المآزق، التي يصعب عليَّ تفاديها؟».

- «ما أنواع المواقف التي تواجهني في مكان العمل، التي يفضَّل فيها أن أرفع صوتي عالياً؟ أي من المواقف يجب عليَّ فيها أن أبقى صامتاً؟ على سبيل المثال، هل عليَّ أن أجيب عن أسئلة وسائل الإعلام فيما يخص وضع الشركة؟ هل عليَّ أن أتدخل في نزاع شخصي بين اثنين من أعضاء فريقي في العمل؟».
- «ما الخطوات التي يمكنني أن أتخذها دائماً لأختار قناة التواصل المناسبة في أثناء التصدي لمعالجة مأزق متعلق بسلوكيات التعامل؟ متى عليَّ أن أستخدم البريد الإلكتروني؟ البريد الصوتي؟ المحادثة وجهاً لوجه؟».
- «كيف يمكنني معالجة المآزق التي تنشأ في أثناء عمليات التفاوض، التي تحدث في مكان العمل -مثل مواجهة الإحباط أو الغضب من ناحية منافسي، أو قول «لا» لرئيسي؟».

عبر ممارسة التقنيات واستخدام الأدوات المذكورة في مقالات هذا المُجلَّد، لن تجد صعوبةً كبيرة في تجنب الأمور التي يجب عدم فعلها في سلوكيات التعامل، وستعالج أكثر المواقف التي تتعرض لها في مكان العمل بدقة ولباقةٍ وثقة. وستستفيد أنت وشركتك من هذا الأمر في نهاية المطاف.

تجنب مآزق سلوكيات التعامل الشائعة

لتجنب مـآزق سـلوكيات التعامل الشـائعة، عليك دراسـة هـذه المآزق ومعرفتهـا جيداً، إذ تزخر سـاحة العمل التجاري بهذه المآزق. تصـف المقـالات القادمـة معظـم الأخطاء التـي يُمْكِـن أن يرتكبهـا المديرون المتهورون –وكذلك الطرق المناسبة لتجنبها.

تتضـمن تلك المآزق فرض مبـادرة تغيير مثيرة للجـدل على الموظفين: من دون تحضيرهم لتقبلها أولاً، ومن دون تَفَهُّم الانفعالات التي يثيرها ذلـك التغيـير، وكذلك خلط الـكلام عن العمل والصـداقة في محادثة واحدة، واستخدام «لغة اصطلاحية في الشركات معقدة وغير مباشرة»، في محاولـة لترك انطباع قوي لدى الآخرين، وفرض أسـلوب التواصـل الخاص بك على الآخرين عشوائياً، وإلقاء النوادر والفكاهات على نحو غير ملائم في أوسـاط العمل التجاري. سـتجد سلوكيات إضافية يجب عدم ممارستها على امتداد المقالات المختارة في هذا الجزء.

انهيار التواصل

تسعة أخطاء يرتكبها المديرون

ستيفر روبنز

كيف يمكن للتواصــل بين الإدارة والموظفين أن يفسد؟ لِنَعُدَّ الأسباب التــي يمكــن أن تــؤدي إلى ذلك. بعضــها، طبعــاً، يُمكــن أن يُعزى إلى خاصِّـيّات شخصية ونفسية متعلقة بالقادة -لنأخذ مثلاً هوارد هافس، الذي بسبب خوفه المميت من الجراثيم، يتواصل مع موظفيه بالمذكرات المكتوبــة أو بالهاتــف حصــراً- لكن فضــلاً عن ذلك، هنــاك حماقات شائعة تقع كل الشركات ضحية لها من حين إلى آخر. سنقدم الآن تسعة أخطاء فادحة نموذجية، وكيفية تجنبها.

التواصل من دون وجود عمل تحضيري

يمكن لأي قرار مثير للجدل أن يولد مكائد ومؤامرات ومناورات -لذا بدلاً من إعلان قرارٍ مثيرٍ للجدل لمجموعة برمّتها، هيئ الأشخاص كلّاً على حدة. اعرف من سيعارض هذا القرار، ولماذا. يمكنك بناء تحالف يدعم العملية، حتى لو كنت لا توافق على المضمون.

إنَّ الموضوعات التي تدور حول التغيير هي الموضوعات الأكثر شحناً بالانفعال والهياج -فعمليات إعادة التنظيم، وتغيير الأهداف، ومغادرة الموظفين الأساسيين توجد شعوراً من الشك، والشكُّ مروع.

إحدى طرق مواجهة هذا الأمر أن تسمي هذا الانفعال. «إن عملية إعادة التنظيم هذا مروعة حقاً»، ومن ثم عالج الأمور المقلقة. هل المستمعين غير متيقنين من المستقبل؟ شاركهم في السيناريو الذي تتوقع أن تكشفه. هل عرَّضَت استقالة موظف ما مشروعاً بعينه للخطر؟ شاركهم في خططك للحفاظ على هذا المشروع. أثبت بصوتك وجسمك أنك تتفهم ما يقولون. يمكنك أن تتعامل مع الانفعالات بلغة الجسد أفضل من الكلمات. كرر خطابك لتتوثق أنه ينقل اهتمامك بالأمر وتعاطفك.

الكذب

تجري ممارسة بعض الكذب أحياناً بنيّة طيبة. هناك موضوعات معينة يجب أن تبقى سرية، وهي لا تزال في قيد النقاش. لكن كن حذراً

فيما يخص كيفية الحفاظ على الأسرار. حين يعرف الموظفون أنك تكذب، ستخسر ثقتهم إلى الأبد. ففي إحدى الشركات المبتدئة، يتيقن مراقب النفقات أن كبير المديرين الماليين يكذب على موظفين من الأقسام الأخرى، ونتيجة لذلك بدأ يشك في إخلاصه. فراح يبحث عن عمل جديد مع رئيس يثق بنواياه. إذاً، لقد كلف الكذب الشركة خسارة موظف قيِّم.

بدلاً من الكذب، درب نفسك على الإجابة بـ «لا تعليق» أو «لا يمكنني الإجابة عن ذلك، على نحو كامل الآن» عندما تُسأل عن هذه الموضوعات. إن التماسك مهم جداً. فها هو وارن بافيت لا يُناقش استثماراته أبداً، حتى مع حاملي الأسهم المالية. نتيجة لذلك، فإن صمته حيال صفقةٍ ما يمر مرور الكرام.

تصديق أن الكلام يمكن أن يتغلب على الأفعال

نود أن نصدق أن المنطق والنقاش هما قوام وجوهر الإقناع، لكن في نهاية الأمر، فإن الأفعال هي التي تكسب في كل مرة. فحين تقول: إنك تُقدِّر الجميع على نحو متساوٍ، ثم نجد أن المديرين قد حجزوا أماكن لركن سياراتهم قريبة من المدخل الرئيس للشركة، إذاً الرسالة واضحة: المنصب واللقب الإداري يلعبان دوراً. أيضاً حين تقول: إنك تريد من موظفيك تقديم تقارير عن التغذية الراجعة. لكنك تنفجر غضباً عندما يكون التقرير سلبياً، فإن الرسالة أيضاً واضحة: أنت فقط تريد أن تسمع الأخبار الجيدة. قبل أن تحاضر وتنظِّر في معايير

السلوك، أو القيم، أو الأهداف، انظر إلى المرآة باهتمام وتمعن. راجع قراراتك التي اتخذتها حديثاً، واسأل نفسك: هل كانت هذه القرارات تدعم القيم التي تتبناها؟ إذا كان الجواب لا، فغَيِّر الطريقة التي تتصرف بها، وتوثق أن بنية المكافآت التي تتبناها تعكس هدفك -حاولت إحدى الشركات أن توجد ثقافة تتبنى عن طريقها أفضل الممارسات من خارج الشركة، في الوقت الذي كانت تُقدم فيه مكافآت للاختراعات الجديدة، ولا شيء للحلول الجاهزة. لم يستطع أي قدر من الالتماس أن يغير هذه الثقافة في الوقت الذي أرسلت فيه المكافآت رسالة أقوى.

يمكنك عند توقع حصول عدم انسجام بين الأقوال والأفعال أن تخفف من وقع الصدمة. فقد علمت المديرة التنفيذية في شركة إنترنت حديثة: أن إجازة الأمومة التي تستغرق شهراً، قد تبعث برسالة خاطئة عن مدى التزامها وإخلاصها للشركة. وتمكنت على مدى شهرين من التخطيط من إثارة القضية مع موظفيها، وتوضيح توقعاتها بهذا الشأن، وجلب مديرين ذوي مهارة وخبرة للحفاظ على سير العمل في غيابها.

تجاهل حقائق القوة

هل يُفاجئك أنك أبداً لا تسمع الأخبار السيئة إلا في وقت متأخر جداً؟ لا تتفاجأ. في الحقيقة أنه كلما ارتفع منصبك الإداري،

وازدادت سطوتك، قل عدد المشكلات التي تسمع عنها. إنها طبيعة البشر، فالمشكلات الصغيرة يجري تصفيتها والتخفيف من وقعها، كلما انتقلت إلى درجة أعلى في النظام الإداري الهرمي، إذ إن كل رسول يسعى إلى تخفيف الصدمة. حين تريد الوصول إلى تقييم نزيه لمشكلة ما، اسعَ وراء الأخبار السيئة، ورحب بها؛ وعندما تأتي قدِّرها (على نحو واضح).

تُضَخَّم الرسائل عندما تكون متجهة إلى أسفل الهرم الإداري. فعندما تبدو متألماً في أثناء استماعك إلى عرضٍ ما، «سيعلم» الجميع أنك لم تحب هذا العرض، (أو حتى أسوأ من ذلك، لم تحب الذي يقدم العرض). لن يفكر أحد في لوم شطيرة البسطرما التي أكلتها بسرعةٍ كبيرة. إنَّ الفكاهات خطرة على نحوٍ خاص، وتتسبب بالمشكلات. فعندما قال المدير الإداري في شركة استشارات على سبيل المزاح: «إذا لم تأتوا يوم الأحد فلا داعي إلى مجيئكم يوم الإثنين،» احتار أعضاء الفريق الذي يعمل معه لإنجاز المشروع: ماذا يفعلون بالضبط؟! شرح أحدهم الأمر: «أدركنا جميعاً أنه كان يمزح... هكذا نعتقد».

غطِّ الإشاعات باستخدام لغة صريحة وبسيطة. أنهِ الاجتماعات بمراجعة ردات فعلك والخطوات القادمة، التي ستقوم بها. «أعجبني التحليل الذي قدمته، كريس. إن اتجاه المبيعات مقلق -لنتابع العمل الأربعاء».

الخلط بين أمور العمل والصداقة

العمل عمل، والصداقة صداقة؛ لا تخلط بينهما في المحادثة نفسها، فمصالح الصديق لا تتطابق دائماً مع مصالح المدير. الأصدقاء بطبيعتهم يقدمون الدعم الذي يحتاجه أصدقاؤهم، ويراعون ظروف بعضهم، ويلتمسون الأعذار لبعضهم، في حين إن المديرين يدربون موظفيهم، ويفرضون النظام والعقاب عليهم، ويوازنون حاجات الفريق. وإذا حدث أن وعدت صديقاً لك بزيادة على أجره، ولم تستطع الوفاء لأسباب لها علاقة بالشركة، فسيُفسِّر تصرفك على أنه خيانة للصداقة.

اقصِر تفاعلات الصداقة والعمل على اجتماعات منفصلة. وإذا وجب عليك أن تخلط بينهما، فدَعِ الحدود واضحة، قل مثلاً: «لنتوقف عن الكلام فيما يخص العمل دقيقةً، ولنتكلم على أننا أصدقاء فقط». وعندما يصل النقاش إلى الموضوعات التي تثير النزاع أبقِ النقاش محصوراً بالأمور التجارية داخل المكتب. حدث أن أحد المديرين أخبر صديقاً له في أثناء وجودهما في معرض تجاري: أن الموظف الجديد ليس بارعاً جداً فقط، بل وسيم أيضاً. خطوة سيئة حقاً. حتى لو وُجِّهت هذه التعليقات إلى صديق، يمكن أن تضر بالمصداقية أو تتحول إلى دعوى قضائية بتهمة التمييز.

الاستخفاف بذكاء مستمعيك

قد يحلو لبعضهم التستر على بعض القضايا؛ لأن «الموظفين لن يفهموا». وقد تُسِرُّ لنفسك أنه ما الداعي إلى شرح عملية إعادة

التنظيـم مـا دام أنه يكفي بكل بسـاطة، أن أقـول للموظفين: «إليكم مخطط المؤسسـة الجديد»؟ لكن هذه مجرد ذرائع. فموظفو الصـف الأول ربما لا يكونون سـادة المخططات المؤسسيّة، لكنهم يستحقون أن يعرفوا الأساس المنطقي وراء التغييرات، التي تؤثر في معيشتهم. وإذا كنت تعتقد أن موظفيك لن يستوعبوا ما تقوله لهم، فتذكرْ أن مهمتك هي تقديم العون لهم.

يفضل الكثير من المديرين التستر على المشكلات في أثناء تحفيز موظفيهم؛ لبذل المزيد من الجهد. لكن إذا كانت الأمور لا تجري على ما يرام، فإن موظفيك على الأرجح يعلمون تماماً تلك المشكلات. في الحقيقـة، هم علموا ذلك ربما حتى قبل أن تعرف أنت بوقت طويل. لذا، بدلاً من تجنب الموقف، جد طرقاً لاسـتثمار مهاراتهم في إيجاد الحلول المناسبة.

الخلط بين العملية والنتيجة

يكون الخلط بين العملية والنتيجة سهلاً في أثناء القيام بعمليات وضـع الأهداف، والتعويض، والتقييم. فأنـت قد تَعِدُ فريقك بعلاوة 10%، لكنّ مجلسَ الإدارة يحدد سـقفاً للعلاوات هو 5%. تقاتل مثل المجنون لترفع الرقم، وتصـل إلى تسوية هي 7%. لكن هذا الأمر لن يعجب موظفيك. في الحقيقة، هم مسـتاؤون بكل معنى الكلمة. كيف يمكن لهم ألّا يُقدّروا كل ما قمت به؟

الأمــر بسـيط، عملك الشــاق كان عمليــةً، لكنك قد وعدتهــم بنتيجة معينــة. تريدهم أن يقدروا محاولاتك الحثيثة، لكنهــم أرادوا رقماً معيناً. ولأنهم لم يحصــلوا عليه، فلا يهمهم كم بذلت من الجهد في ســبيل ذلك. تريــد أن يحبك النــاس مقابل العملية التي قمت بها، لا مقابل النتائج التي تحققها. لكن عند تقييم الآخرين، من الأسهل دائماً أن تحكم على النتائج. إذ تعاقب معظم المؤسسات موظفيها للنتائج الخاطئة التي يتوصلون إليها، حتــى لو كانــت العملية صــحيحة. وعلــى نحو معاكــس، قد يكافَــأ آخرون لتحقيقهم النتيجة الصحيحة، حتى لو توصلوا إليها عبر الطريق الخاطئ.

عند وضع الأهداف أو معايير التقييم، ناقش وادرس كلّاً من النتائج والعمليات المتضــمنة. فالتحفيز ينتج عن وضع أهداف طموحة، خاصة إذا كان الأشــخاص أحــراراً في كيفيــة تحقيقها. ولبناء مؤسســة قوية، علــى كل حال، يجب أن يتضــمن التقييم الجهــد والتعلم والتطوير -كل مقاييس العملية- لتعزيز السلوك المؤثر والفاعل.

استخدام أنماط غير مناسبة من التواصل

تختلف قنوات التواصــل حســب اختلاف الموضــوعات، فالقناة التي تناســب موضوعاً ما قد لا تناسب آخر، وهكذا. يمكن لاستخدام القناة الخاطئة أن يرســل الرسالة مباشرة إلى ســلة المهملات أو يرفعها على نحــو غــير ملائم إلى مســتوى الطــوارئ. إن البريد الإلكتروني وســيلة عظيمة لنقل المعلومات، لكن لا تستخدمه في المسائل العاطفية؛ لأنه من

السهل جداً إساءة فهم رسائل البريد الإلكتروني. حين تكون مرتبكاً ومتضايقاً جداً في أثناء قراءة رسالة إلكترونية، أطفئ الحاسوب، وانهض، وعالج الموقف شخصياً أو عبر الهاتف.

نود أن نصدق أن المنطق والنقاش هما قوام الإقناع وجوهره، لكن في نهاية الأمر، تنتصر الأفعال في كل مرة.

إن المكالمات الهاتفية واللقاءات الشخصية وجهاً لوجه وسائل مملة وغير فاعلة لنشر المعلومات، لكنها وسائل عظيمة لنقاش الموضوعات العاطفية. حيث يمكنك التعامل مع ردة فعل المستمع، والاستفادة من نبرة صوتك وتعبيرات وجهك للتحكم بالرسالة، التي تود إيصالها. فجملة: «أنا واثق أنك قمت بعمل رائع» يمكن أن تُفهم على أنها سخرية، لو كانت مكتوبة في رسالة بريد إلكتروني، لكنها في الوقت نفسه يمكن أن تُقال بإخلاص وجهاً لوجه، مع استخدام نبرة الصوت المناسبة.

فضلاً على ذلك، بعض الأشخاص مستمعون، في حين هناك آخرون قارئون. فالمستمع لن يكلف نفسه عناء إلقاء نظرة على المذكرات المكتوبة، لكنهم رائعون في المحادثات الشفوية. في حين نجد أن القارئين يكتبون مذكرات رائعة، ويقرؤون بالمقابل ما يردهم، لكن ما يسمعونه في المحادثة الشفوية يدخل من أذن، ويخرج من أخرى. فحين تتكلم مع قارئين أو تكتب لمستمعين، فإنهم لن يعطوا رسالتك الاهتمام

الذي تحتاجه. لا تشعر بالحرج أن تسأل الأشخاص عن الطريقة التي يفضلونها لتلقي المعلومات. يعرف معظم الأشخاص الجواب، وفي حال لم يكونوا كذلك، فإن قليلاً من الاهتمام سيكشف الطريقة الأمثل.

تجاهل أعمال الإغفال

ما لا تقوله يمكن أن يرسل رسالة عالية الصوت بالقدر الذي يحدثه ما تقوله. فعندما لا تمدح الموظفين، يفسرون الرسالة على أنك لا تقدّرهم. وعندما لا تشرح الأسباب الأساسية وراء اتخاذ بعض القرارات، يفسرون الرسالة على أنك لا تثق بهم. كذلك عندما لا تخبرهم إلى أين تتجه الشركة، فإنهم لا يعرفون ماذا يفعلون، ليساعدوا في هذا الأمر.

عندما أصبح جمع التبرعات هو الأولوية للمدير التنفيذي في شركة للتعلم عن بعد، توقفَ عن إيصال رؤيته إلى موظفيه. ولأن المال كان حاضراً في عقله دائماً، فقد كان دائم الحديث عن الأهداف المالية. في نهاية المطاف، أصبحت ثقافة الشركة تصبّ على المال، وفُقِدَت الرؤية. اقتربت إحدى الموظفات من المدير التنفيذي بعدما رأته في مؤتمر، وأخبرته أنها لم تشعر بالإلهام في الشركة أبداً. فما كان منه إلاَّ أن قام بتغيير إستراتيجية التواصل الداخلي، واكتشف أن إعادة الرؤية إلى النقاش مع الموظفين يصنع العجائب فيما يخص رفع معنوياتهم.

وبالنظـر إلى طبيعتها، فإنه من الصـعب اكتشـاف أخطاء الإغفال وتحديدها. قم بمراجعة أهدافك الرئيسـة، وأسـلوب التواصـل اللازم لدعمها. فإذا كنت لا ترسـل الرسائل التي تحتاج إلى إرسالها على نحو منتظم، فباشـر الآن، وتسـاءل ما الرسـالة التي ربما أرسلتها بِصَمْتِك إلى الآن. توثّـق أنـك تقدم للموظفين التغذيـة الراجعة، فيما يخص ما يجب عمله وما لا يجب عمله. وكن على اسـتعداد لسؤالهم: ما الرسائل التي تتلقونها مني؟

For Further Reading

Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (2000, Penguin)

كن مباشراً في كلامك

كين أوكين

عندما نقرأ في مذكرة لأحد المديرين: أن الشركة وظفت مديراً جديداً، يقوم حالياً «بتطوير منتجات اتصال ذات مهمات حيوية ومنصات متقاطعة للمؤسسات المالية المتعددة الجنسية»، هل يمكن لأحد ما أن يفهم حقاً: ماذا يعمل بالضبط ذلك الشخص الجديد؟

عندما تقرأ في جدول أحد الاجتماعات ما يلي: «إن غرض هذا الاجتماع هو الاستعداد لتفعيل وضع خطط العمل التصحيحية وتنفيذها، التي ستقدم تسليفاً أمثل متقاطع الوظائف والمهام، وتخفض من نسبة الفائض، وتلغي العمل ضمن أهداف متضاربة، وتضمن تنفيذاً فاعلاً ومؤثراً ونتائج متواصلة». هل تعرف كيف ستحضّر هذا الاجتماع؟

إن جعل التواصل مبهماً وغير واضح من غير حاجة ولا ضرورة، هو سمة مميزة في عالم الشركات الأمريكية. نسمع كلمات مثل التسليف،

التـآزر، سـبَّاق، الرؤيـة -حيث يعج عـالم الأعمال بمثل هـذه الكلمات الاصـطلاحية الرنانة، لكن هذا لا يبرر أن تتحول الكتابة التجارية إلى وَحْل لفظي. سواء كنت تكتب مذكرةً، أم رسالة، أم رسالة إلكترونية، أم تقييماً لأداء، فسـتكون قادراً على إيصال المعلومات ومقنعاً أكثر عندما توصـل رسـائل يسـتطيع القارئ أن يفهمها من قراءة واحدة. وهذا هو جوهر الكتابة الواضحة: الفهم الفوري.

إن الاسـتخدام المفرط للمصـطلحات التقنية والعبارات التي كانت دارجة فيما مضـى، والتي صـارت مبتذلة من كثرة الاسـتعمال - ينتج كتابة مملة، وغالباً معقدة من غير ضرورة، حتى بالنسبة إلى الأشخاص المطلعين على الموضـوع. وبسـبب أن الأشـخاص متعـودون على قراءة

يشعر كثير من الأشخاص أنهم بحاجة إلى استخدام مصطلحات تقنية ليبدوا أنهم يتمتعون بسلطة، وكذلك لكي يتركوا انطباعاً عند القارئ.

هذه الكلمات وسـماعها، فإنها هي التي سـرعان مـا تتبادر للذهن، عندمـا يبـدأ الكاتـب بالنقر علـى لوحـة المفاتيح. ويشـعر كثير من الأشـخاص أنهـم بحاجـة إلى اسـتخدام هكـذا كلمات ليبـدو أنهم يتمتعون بسـلطة، وكذلك لكي يتركـوا انطباعاً عند القارئ. لكن من المحتمل أن هذا الأمر قد يشوش الرسالة، ويربك القارئ.

لتجنب حالات سوء الفهم المحتملة، يجب على الكاتب أن ينقل القارئ من المجرد إلى الملموس، واستخدام تقنيات قليلة بسيطة تشدد على الوضوح في كل خطوة، إذ يمكن للكاتب الدقيق أن يحول مفهوماً غامضاً ومشوشاً إلى صورة من الكلمات المفعمة بالحيوية.

اخترْ كلماتٍ دقيقة

لماذا تستخدم كلمة «يُعزِّز» عندما تريد أن تقول «يُقوِّي» أو «يُحسِّن»؟ تعتقد الشركات أحياناً أنه يجب تجنب كلمتي «يُقوِّي» أو «يُحسِّن»؛ لأنهما تدلان ضمناً على أن ما أنتجته الشركة السنة الماضية كان دون المستوى المطلوب. هذا سخيف؛ لأن الشركات الأمريكية بُنيت على مبدأ التطوير المتواصل. يعرف القرَّاء ماذا تعني كلمة «يُقوِّي» وكلمة «يُحسِّن»، لكن لن يكون كل الأشخاص جازمين مباشرة فيما يخص معنى «يُعزِّز»، مع التسليم بالسياقات المختلفة، التي تستخدم الشركات هذه الكلمة ضمنها.

أصبحت كلمة «مبادرة» منتشرة وموجودة في كل مكان تقريباً. وبرغم ذلك، اسأل خمسة أشخاص عن معناها، وعلى الأرجح ستحصل على خمسة أجوبة مختلفة. هل هي هدف؟ قصد؟ خطة؟ أم خطوة من عملية أكبر؟ يُشير الأشخاص الذين يستخدمون هذه الكلمة تقريباً دائماً إلى برنامج أو مشروع -وهي كلمات شائعة يفهمها أي قارئ. لكن إذا كنت تعني خطة أو تكتيكاً، فأعلن هذا الأمر بوضوح.

يمكنـك أن تقـول: إن البرمجيـات الجديدة «مُعـزَّزة بفاعلية جديـدة متينـة»، أو كما عـبر كاتـب في إحدى المجـلات «مُرفقة بميـزات عديدة وكثيرة». تُعبِّر الجملة الثانية عن الفكرة نفسـها، لكن بلغة ملموسـة ودقيقـة أكثر. يمكن دائماً تقريباً أن نسـتبدل بكلمـة فاعليـة واحداً من ثلاثـة بدائل أكثر وضـوحاً: المقدرة، أو الميـزات، أو كيفية العمل. سـيفهم القارئ أيّـاً من هذه الخيارات الأبسط مباشرةً.

اربط بالمألوف

تُوضِّـح المقارنـات والأمثلـة المعنى بأخـذ القارئ مـن المجهول إلى المألوف. يسـتخدم دين لارسن، مدير الأمان والسلامة في مصنع فولاذ في الولايات المتحدة الأمريكية، قياساً تمثيلياً، ليشرح مفهوم «الإمتزاز» للموظفين الجدد، الذين يخضـعون لتدريب في مجال الأمان والسلامة. تشـير عملية «الإمتزاز» إلى تراكم الغازات أو السوائل على سطح مادة صـلبة أو سائلة؛ ويشـرح لارسـن العملية بقوله: «إنها مثل قطرات الماء على سيارة مُلمَّعة للتو».

عندمـا يكتب أحدهم عن «تطبيقات الحزمة العريضـة، مثل فيديو الإنترنـت والألعـاب»، تضـمن الأمثلة أنـه يمكن حتى للقـراء من غير المختصين بتقنية المعلومات فهم هذه التطبيقات.

احذر تلك المُقيّدات

هناك طريقة أخرى يشوش الأشخاص بها المعنى، عندما يُراكِمون المُقيّدات بعد اسم ما، كما في هذه الأحجية العقلية: نظام إثبات راداري، موجود في الساحل، ذو مدى طويل، وتردد عالٍ، وأمواج سطحية.

ما يجعل هذه العبارات صعبة الفهم جداً، هو أن العقل يُجبر على الذهاب إلى بداية الجملة، ومن ثم المضي إلى نهايتها. فهو ليس مجرد نظام وحسب، بل هو نظام إثبات. حسناً، ليس تماماً؛ إنه نظام إثبات راداري. وهو نوع خاص من أنظمة الإثبات الرادارية، نظام إثبات راداري بأمواج سطحية. وليس أي نظام إثبات راداري بأمواج سطحية، بل يتميز بتردد عالٍ، ومدى طويل، وموجود في الساحل.

إن تفضيل اللغة البسيطة المباشرة يحسّن القابلية للقراءة، عبر إضفاء نبرة دارجة على الكتابة، ويجعل الكتابة أكثر إقناعاً.

تجنب إجبار قرّاءك على ممارسة رياضة عقلية متعبة. أعد صياغة هكذا عبارات في لغة طبيعية، ودارجة أكثر. فمثلاً، تصبح جملة «تقنية تكامل عمليات الشركات» على النحو الآتي: تقنية تساعد الشركات على

تكامـل عملياتها. وأيضـاً عبــارة «نظام إدارة الملاحة الجوية» تُصــبح: نظام يدير الملاحة الجوية.

انزل باتجاه التفاصيل

طوَّر الراحل إس. آي. هاياكاوا، وهو سيناتور أمريكي سابق وأستاذ في علـم اللسـانيات والبلاغـة في جامعـة كاليفورنيا، ما يُعرف بسُـلَّم التجريـد، وهــو يقوم على فكرة أن الكلمة في أعلى السـلم تكون مجردة إلى أقصــى حد، بمعنى أن لها تفسـيرات كثـيرة ممكنة، في حين تكون الكلمة في أسفل السلم دقيقة ومحدَّدة.

حين يكتب شـخص «أنا أعمل في الاتصالات»، ربما يفهم من كلامه أنه معالج مهني، أو فني صـيانة هواتف، أو مستشار في أمور الزواج، أو فني تركيب صـحون لاقطة للأقمار الصـناعية. لكن حين يقول: «أعمل في تكنولوجيا المعلومات»، يبدأ في حصـر معنى الشـخص وتقييده، ومع ذلك يُبقي مساحة كبيرة لخيال القارئ.

عندمـا يصـبح الكاتب أكـثر دقةً وتحديـداً، يتجه نزولاً على سـلم التجريد، ويمكن أن يكون كما يلي:

- الاتصالات
- تكنولوجيا المعلومات
- الحواسيب

- الدعم الفني
- الأجهزة
- الحواسيب الشخصية
- سطح المكتب

أحيانــاً يكون الكلام العــام كافياً، وربما مُفضّــلاً أكثر، لكن بوجه عام، كلما كنا أقرب إلى أسفل سلم التجريد، كان كلامنا أقل غموضاً وأكثر وضوحاً.

استخدم الكلمات التخصصية باقتصاد

أحــد الأســباب التــي تجعلنــا نميــل إلى عرقلــة كتابتنــا بالكلمات التخصصــية هــو أننا ننســى أننــا نتكلم لغتــين. في العمــل، نتكلم لغة الصــناعة التي نمارسها، وعندما نغادر المكتب، نتكلم اللغة التي اعتدنا عليها منذ كنا نحبوا صغاراً، وهي لغة دارجة تتألف من كلمات مباشرة ســهلة مألوفــة، يعالجها الدمــاغ ويحللها بســهولة متناهيــة. لا يمكننا تجنب استخدام المصطلحات التقنية نهائياً، لكن من الضروري لغرض التوضــيح أن نُقيم توازناً صــحيحاً بين اللغة الأبسط، التي نعرف سلفاً كيف نستخدمها والكلمات التخصصية الصناعية.

إن تفضــيل اللغة البســيطة المباشــرة يحســن القابلية للقراءة عبر إضــفاء نــبرة دارجة علــى الكتابة، ويجعــل الكتابة أكــثر إقناعاً. تميل

الكلمـات الشـائعة التـي نسـتخدمها في المحادثة اليوميـة إلى أن تكون أبسـط، وأقصر، وملموسة أكثر، وهي تسـمي أشخاصاً وأشياءَ وأفكاراً محـددة. ترتبط تلك الكلمات بالقرّاء الذيـن يكونون حذرين غالباً من الرسـائل المُحمَّلة بالكلمات التخصصـية في عالم الشـركات، خاصـة عندما تأتي من الإدارة.

في مقاله الشـهير «السياسـة واللغة الإنكليزية»، كتب جورج أورويل: «لا تسـتخدم أبداً عبـارة أجنبيـة، أو كلمة علمية، أو كلمة تخصصـية إذا كان بإمكانـك التفكـير في كلمة إنكليزية دارجة مقابلة لها». إن هذا الكلام ينطبق تماماً في يومنا هذا كما كان الحال عندما كتب المقال في سنة 1946.

كيف تتحول نقطة القوة إلى نقطة ضعف

مونسي جي. وليامز

لماذا ينجح بعض المديرين، ولماذا يفشل آخرون؟ في بداية ثمانينيات القرن الماضي، بدأ الباحثون في مركز القيادة المبدعة بالبحث عن جواب جديد وأكثر صرامةً لهذا السؤال الأبدي. وبعد مُراجعة المادة العلمية لآلاف الدراسات، حددوا 67 مقدرة حيوية وأساسية في أداء العمل. تضمنت هذه المقدرات مهارات أو صفات شخصية مميزة، مثل الاستماع، والإبداع، والتخطيط، والتفكير الإستراتيجي، ولين الجانب.

اطلع خبراء التطوير المؤسسي في المركز أيضاً على شريحة من المديرين، يتمتعون بطاقات كامنة عالية، الذين بدا أنهم يملكون كل المقدرات الضرورية. لكن وبرغم ذلك، دخلوا في مرحلة من توقف النشاط والتطور والإبداع. لم يكن هؤلاء الرجال والنساء عناصر غير

مؤهلة وغير مناسبة لمواقعها لا تنتمي إلى عملها، بل كانوا من الأشخاص الذين توقع لهم الآخرون أن يصلوا إلى أعلى درجات النجاح. بإلهام ممَّا قام به جون بينتز، وهو متخصص بشؤون العمال عمل على دراسة السير المهنية للأفراد عقوداً عدة في مركز سيرز روبَك، قرَّر مايكل لومباردو بمشاركة فريق من علماء الاجتماع دراسة «الخروج عن المسار»؛ وهو المصطلح العيادي لما يعرفه باقي الناس باسم الفشل.

يقول لومباردو: «وجد العلماء أن غياب مقدرةٍ ما ليس هو سبب خروج الأشخاص عن المسار. عموماً، يُعاني الخارجون عن المسار مقدرةً معينة في حالة اندفاع قصوى». بكلمات أخرى، هم يكتشفون ما الذي يُناسبهم، ومن ثم يستخدمونه -ويستخدمونه، ويستخدمونه.

«إن غياب مقدرةٍ ما ليس هو سبب خروج الأشخاص عن المسار».

حدد البحث الذي قام به المركز 19 مقدرة، عندما يُعتمد عليها على نحو كبير جداً، فإنها على الأرجح ستتسبب بتعثر الأشخاص. يمكن أن تتحول المهارات العظيمة التفاعلية بين الأشخاص -مثل القدرة على التخفيف عن الآخرين- إلى مهارات مميتة عند الإسراف في استعمالها، إذا بدأ ينظر الناس إلى من يملكها على أنه ماكر. ربما يكون التفكير

الإستراتيجي مهماً لوضع الخطط في الشركات، لكن ربما ينظر الزملاء إلى الإستراتيجي المتفوق، الذي ينجز الأمور في المكتب، بناء على خطة رئيسة على أنه مناور. أيضاً ربما يبدو الشخص المتعصب للعمل، ذو العزم، أنه مندفع أو غير منظم بالنسبة إلى رؤسائه، أما بالنسبة إلى زملائه العمال فيبدو مُتعِباً؛ لأنه «يُشوِّش الجميع إلى أقصى حد»؛ كما يقول لومباردو، الذي يشغل الآن منصب مدير في شركة لومينغر المحدودة لاستشارات التطوير المؤسسي.

احذروا يا من تحققون الإنجازات: إن الحقيقة المزعجة هي أن أي مقدرة تقريباً يمكن أن تُدمِّرنا، إذا اعتمدنا عليها على نحو كبير جداً. تُخبرنا غلوريا هِن، وهي مدربة تنفيذية في شركة Henn & Green & Associates، قصة مديرة في صناعة الترفيه ألجأها اعتمادها الفطري على نقطة قوتها الأكثر تقديراً إلى أن تُوضَع في مدة اختبار تحت المراقبة من قبل رئيسها الجديد المُعيَّن.

كونها منتجة برامج تلفازية وأفلاماً ومتمرسة، وتتمتع بخبرة في هذا المجال، فقد طُلِب منها إنشاء قسم جديد للأفلام ضمن الشركة. كانت هذه المُنتِجة تتمتع بموهبة إخبار القصص بالفطرة والمهنة؛ وهكذا كان رئيسها القديم. لكن بعد خضوع الشركة لعملية إعادة تنظيم، جرى الاستبدال بالمدير القديم مديراً آخر، يتَّبع أسلوب التفكير المستقيم. سرعان ما نشأ الخلاف بينها وبينه. فهو يريد نقاطاً سريعة موجزة؛

وهـي تروي القصـص. اتهمها أنها لا تجيد التواصـل علـى نحو فاعل، وكان يضـيق صـدره على نحو متزايد كلما شـرعت في سـرد القصص في أثنـاء الاجتماعات. وكونه حديث المسـؤولية في القسـم، أدرك أنه لا يسـتطيع الاستغناء عن هذه المرأة، ثم إنه بحاجة إلى فكرها الإبداعي، لذا طلب منها العمل مع مدرب.

في نهايـة المطاف، وبمسـاعدة المـدرب، عقـدت المـرأة اتفاقية مع رئيسـها للتوصـل إلى تفاهم فيما يخص الأسـاليب المتبعة والتوقعات. ستتواصـل المديرة بموجب هذا التفاهم بالأسـلوب الموجز «إليَّ برؤوس الأقلام فقط» عندما يتعلق الأمر بتقديم الخلاصات، واتخاذ القرارات التجارية. لكن عندما تشـرح كيف توصلت إلى القرارات في عملها الذي يدور حـول المفاهيم أكثر، كان بإمكانها أن تلجأ إلى إخبار القصـص. أما من جانبه، فقد ألزم الرئيس نفسـه على تقدير تكامل إبداع المديرة مع إحساسها بذاتها، وكذلك مع نجاح الشركة.

«عندما تكون في حالة الاندفاع القصوى، يكون الحل دائماً تخفيف السرعة».

مُعظم المُندفعين بقوة ليسوا محظوظين كثيراً. غالباً ما كانت المهارة التـي تسـبب لهم المتاعـب مهمةً جداً للشـركة، ولم يحاول أي شـخص مساعدتهم على تعديل سلوكهم؛ لهذا يخرج المندفعون بشدة عن المسار.

إذاً، مـا الذي يجب علـى المندفع بقوة أن يفعله؟ هناك أسـاليب علاج نموذجية، أولها الوعي (كما يحلو لزعماء التطوير الشخصـي أن يقولوا: «الوعي، القبول، التكيف»). أيضـاً هناك بعض الدعوات الممكنـة للنهوض: إذا كان أداؤك عظيماً لكن مراجعات الأداء كانت عاديـة، فربمـا تكون عالقاً في حالـة اندفاع قوية. والأمر نفسـه إذا كنـت تـؤدي المهام التـي توكل إليك علـى نحو جيد، لكنـك لا تتلقى المهام التي ترجوها.

قـاد الإحباط النـاتج عن حالة المراوحة جين شـينك، التي كانت في ذلك الوقت مديـرة التدريب والتطوير في شـركة كبيرة للخدمات، إلى دراسة كيف أن قدراتها وقفت في طريقها، وأعاقت تقدمها في العمل وفي المنزل. كانت شـينك عالمة منطق من الطراز الأول، ومُسـلَّحة بمهارات التخطيط إلى أبعد حد. لكن الأشخاص، الذين كانت تلتقيهم على نحو متواصل، لم يعملوا وفق الخطط التي كانت تضعها -«ليس زوجي فقط، بل أولادي، والأشخاص الذين أعمل معهم»؛ تقول شينك: «عندما يتعلق الأمـر بعـالم العواطف، لم أفهم كيف تعمل مشـاعر النـاس. كنت حقاً لا أرى الغِنـى الذي يتمتع به الناس». عندما أدركت شـينك حقيقة أنها هي نفسها قوة صارخة تدعم المسار الانحداري لعملها وتعززه، تحققت لها «الرؤية والكشـف». لقد احتاج الأمر تقريباً ثلاث سـنوات لكي تعيد عملها إلى سابق عهده من النجاح والتقدم.

الشركات ذات الاندفاع القوي

يُـورِد داني ميلـر في كتابه «إشـكالية إيكاروس»، الذي صـدر في عام 1990، المثال تلو المثال عن شركات مُنيت بالإخفاق عبر مأسسة نقطة القـوة أو توطينها، التي جعلت منها شـركات عظيمة في المقام الأول. هذا «المس الأحادي للشـركات»، كما يصفه ميلر، وهو أستاذ في عالم الأعمال، هو السـبب وراء أن «هذه المؤسسـات الناجحة إلى أقصـى حد معرضـة على نحو كبير للفشل». وبالرجوع إلى أسطورة إيكاروس –وهي قصـة تدور حول القوة الفائضـة المفرطة فيما لو سبق وحدث أن وجدت– يروي ميلر كيف أن الانتصـارات التي تحققها الشـركات وكذلـك نقاط القوة التي تمتلكهـا «تغريها غالباً للإفـراط والتجاوز الـذي يتسـبب بسـقوطها. فالنجاح يقـود إلى التخصـص والمغالاة، وإلى الثقة بالنفس والرضـا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطار المحدقة، وإلى اتخاذ عقيدة ومجموعة طقوس وشعائر تدور حولها».

ها هي مجموعة ITT، المغامرة والجريئة، قد «وسَّعت» إستراتيجية الاكتسـاب التي تتبعها، حتى أصـبحت مملكة من الإقطاعيات مثقلة بديون لا يمكن ضـبطها. أما شـركة Digital Equipment، المشـهورة بتصـميم الحواسـيب الصـغيرة، فقد أصـبحت «مصـممة الثقافة الأحاديـة»، وجـرى تجاهـل حاجـة المسـتهلكين إلى منتجات أصـغر واقتصادية أكثر وصديقة للمستخدم أكثر.

تحولت هذه الشركات، كما يقول ميلر، إلى «التوأم الشرير لنفسها»، و«رسوم كاريكاتورية»، غير فاعلة وغير مربحة «لذواتها السابقة». كيف يجب على كيان تجاري ضخم برأس مال يبلغ مليار دولار أن يسقط ضحية للآلية نفسها التي تُخرج الأفراد عن المسار؟! ربما يبدو هذا الشرح، لأولئك المنغمسين في الأوجه الكمية لعلم الإدارة، أنه تفسير أحمق للأحداث. لكن المكون الأكثر جوهرية في المؤسسة هو الكائن البشري. فالعالَم الصغير (الإنسان) هو ما يؤول إليه العالَم الكبير (الكون).

يحتاج المندفع بقوة إلى معرفة متى يُعطِّل نقطة القوة التي يمتلكها، وكذلك متى يُعيد تفعيلها، وكيف يُطلق لها العنان، لتسترسل إلى أقصى حد. تعلمت شينك تدريجياً كيف تُخفِّف من سرعة اندفاعها، «أحمي الآخرين من حماسي»، والسعي وراء الإجماع لدعم أفكارها. مع مرور الوقت، كسبت ثقة كبار المديرين في الشركة، الذين استعانوا بها واعتمدوا عليها على نحو متزايد للمساعدة على حل المشكلات المؤسسية. فيما بعد، ومع دعم رؤسائها، استفادت شينك من هذا العمل بصفتها استشارية داخلية للشركة، وقامت بتأسيس شركتها الخاصة للاستشارات في مجال التطوير المؤسسي. الآن، وبعد سبع سنين، حققت شينك نوعاً من المنظور على سلوكها الماضي، يستطيع ربما البعد والنجاح الجديد فقط أن يجلبه: «تعتقد ألّا أحد يعرف، تعتقد أن لا أحد يراك. ليس الأمر كذلك».

بمجــرد أن يصــلوا إلى الوعي اللازم، يجب علــى المندفعين بقوة أن ينخرطــوا في نظــير إداري مهنــي، في برنامج رياضــي يتضــمن تدريباً عميقاً؛ تَمدَّدْ، اخرج من منطقة الراحة، اســتخدم تلك العضــلات التي ربما أصــابها الضــمور، فالقــراءة وحدها لن تنجز المهمــة؛ ولا حلقات البحث أو مجرد التدريب. فالمهارات المعقدة، كما يقول مايك لومباردو، تتطور تجريبياً.

يأتي التمدد الأفضل مع المباشرة بعمل جديد، ومن الأفضل أن يكون في شــركة أخــرى. وإذا لم يكــن ذلك ممكناً، يمكن للمندفعين بســرعة أن يســتفيدوا عبر توســيع المهام المُترافقة مع عملهم أو تبديلها. سيبرز المُولعون بالأزمات إلى أقصى حد في الأعمال التي تتضمن وضع خطط. «الجِدَّة -الأشــياء التي لســنا جيدين ومهيئين كفايةً للقيام بها- هي ما تُجبرنا على أن نُطوِّر أنفسنا»؛ كما يقول لومباردو.

يُمكن للمواقف الجديدة وغير المألوفة، بالطبع، أن تُشــعِر المُندفعين بقــوة بعدم الأمان، وهكذا يزداد احتمــال لجوئهم إلى نقطة القوة التي كثيراً ما اعتمدوا عليها. لذا يكون إبقاء اليد على الصمام الخانق أمراً ضــرورياً. «عندما تكــون في حالة الاندفاع القصــوى، يكون الحل دائماً تخفيف الســرعة»؛ كما تقول شينك. البراعة أن تُطوِّر «المقدار المناسب من المقدرة التي أوصلتك إلى المكان الذي أنت فيه».

إن إيجاد «المقدار المناســب»، على كل حال، ليس وصــفةً منضــبطة بدقة. لذا فإن لومباردو، في عمله الاستشاري الحالي، ينصح الأشخاص

أن يتبنــوا موقفاً عقليــاً ذا اعتبارات قديمة عتيقة. تقــول الفكرة، التي تعود إلى ما قبل الحداثة: إن مسؤوليتنا جميعاً أن نتدبر مواهبنا الأكثر بروزاً بلباقة وكياســة. أما الحقيقة التي تعــود إلى ما بعد الحداثة على نحو عملي أكثر -على الأقل في بعض المواقف والثقافات- فهي أن اللباقة والكياســة تفــي بالغرض. «عندما تمتلــك نقاط قوة، عليــك أن تحمي الآخرين منها»؛ كما تقول شينك.

قد يقول الإغريق القدامى: إن المندفعين بقوة، سواء كانوا شركات أم أفراداً، يعانون عيباً قاتلاً يدعى الغرور الشــديد. هم بالتأكيد يفتقدون ما يُطلق عليه الإغريق اسم «السوفروسين»: التوازن في كل الأشياء. لكنه، بدقة، ذلك التوازن الذي ربما يكون في النهاية مفتاح النجاح الدائم.

فوائد اللجوء إلى استخدام الدعابة والظرف في العمل ومساوئه

قسطنطين فون هوفمان

أنت على دراية تامة باللحظة الراهنة: كان يوماً طويلاً وشاقاً لإنجاز مشروع طويل وشاق. لم يأت المندوب، والموعد النهائي قد جرى تمديده. لم تعد أنت بعد الذي جرى متفائلاً أبداً. الجميع يشعر بالضغط، أنت والفريق الذي يعمل معك، إلى أبعد حد. لا محالة، سيحصل أمر من اثنين لا ثالث لهما: إما أن يقوم أحدٌ ما بإلقاء فكاهة لطيفةٍ كيف أنه يجب أن يُؤخذ كل من المندوب والموعد النهائي إلى الخارج ويرميهما بالرصاص، فيضحك الجميع، ويستمر العمل ضمن إيقاعه المعتاد. وإما أن يقول أحد فكاهة سمجة عن النساء الشقراوات أو فكاهة عن رجلٍ إيطالي، أو إسباني، أو بولندي بطريقة التلميح، وسرعان ما يسود

جوَّ المكتب سـحابةٌ قاتمة، ويشعر الجميع بالضـيق الشديد، ما يؤثر في تركيزهم لإنهاء المشروع بأي حال.

«إن الدُّعابـة مثـل وصـفة الدواء»؛ كما تقـول ريجينـا باريكا، وهي أسـتاذة في جامعة كونكتيكـت، ومؤلفة كتاب «اعتـادوا مناداتي بثلجية البيضـاء... لكننـي انحرفـت: الاسـتخدام الإسـتراتيجي للدعابة من قبـل المرأة». «هو أمـر مثالي ورائع، وهو الشـيء الصـحيح تماماً عند استخدامه في المكان المناسب تماماً، وبالجرعة المناسبة تماماً. لكنه قد يكون ساماً عندما يُستخدم على نحوٍ سيئ».

لا يُمكن لمكتب أو موظف أن يستمرا من دون امتلاكهما حس الدعابة. فأن تكون «غير مُسـلٍّ» على نحوٍ ملائم، قد يُؤذي سـمعتك بالقدر الذي يُسـببه الفشـل في أي موقف فيه تفاعل اجتماعي. في هذا العصر الذي يسـوده التنازع والخصـام، لا تكون قدرتك على تذكر لب الفكاهة فقط هي التي تخضع للمحاكمة عند إلقائك تلك الفكاهة.

إذاً مـا العمل؟ إليك بعض الإرشـادات البسـيطة فيما يخص ما هو مناسـب عند اسـتخدام الدعابة في العمل، وفكرتين مفيدتين يمكنهما جعل حتى أقل الأشخاص ظرفاً يبدو مسلياً، ولو إلى حد بسيط.

بدايةً، لا ترتكب خطأ افتراض أنه فقط، لأنك تعتقد أن شـيئاً ما هو مرح وجـذل، فإن الآخرين يرونـه كذلك. «الدعابة ليسـت عالمية»؛ كما تقول باريكا، وهي تشـير إلى أحد الفوارق السـهلة بين ما يعتقد الرجال

والنساء أنه مضحك: «لا يوجد امرأة تحب مسرحية (المهرجون الثلاثة)، لكن النساء يعتقدون أن الرجال يتصرفون على نحو هستيري عندما يكونون على سرير المرض. ولا يعتقد الرجال بدورهم أنهم مسلُّون في أثناء مرضهم، بل ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مخلوقات تراجيدية».

يقول الدكتور جون موريل، وهو خبير ومؤلف كتاب «الدعابة تحل المسألة»: إن الدعابة يمكن تقسيمها إلى قسم يُقصي بعض أفراد الجمهور المتلقي، وقسم يشمل كل الأفراد. «[تحتاج أن تسأل]: هل هذا شيء يشعر كل شخص أنه جزء منه، أم على العكس يرسم خطاً فاصلاً في المنتصف؟... [يوجد] ظُرفٌ يقوم على التنافس والخصام، وظُرفٌ يقوم على التعاون. على سبيل المثال، لديك ظُرف ينطوي على تهكم وتجريح من جهة، وظُرف ينطوي على مزح من جهة أخرى».

«...إنَّ توجيه المزاح إلى أنفسنا، والمزاح المتبادل مع الآخرين هو طريقة لإظهار دعم بعضنا بعضاً. وهذا يُبقي المؤسسة في حالة تقدم، ويُبقي المعنويات عالية، ولا يجعل الأشخاص يشعرون بعدم الانتماء إلى المجموعة».

يقول موريل: إن الظُّرف المُقصي «تقليديٌ إلى حد ما، ويدور حول أحد ما يستعلي على شخص آخر». ليس مستغرباً أن تضع باريكا وموريل كل الفكاهات الجنسية والعنصرية مُباشرةً في مخيم الإقصاء.

يُقلِّـل هذا الأمر بقوة من خياراتك في اسـتخدام الظُّرف؛ كما يقول موريل. يرتكز الظُّرف الجامع على موقفٍ «نتقاسـم فيه جميعنا مشكلةً مـا، ونواجه جميعاً مـا يترتب عليها مـن ألم... فإن توجيـه المزاح إلى أنفسـنا والمزاح المتبـادل مع الآخرين هـو طريقة لإظهار دعم بعضـنا بعضاً. وهذا يُبقي المؤسسة في حالة تقدم، ويُبقي المعنويات عالية -هذا ظُرف جامع لا يجعل الأشـخاص يشعرون بعدم الانتماء إلى المجموعة». تُوافق باريكا على هذه النقطة، وتُعلق: «عندما تضـحكون سويةً، فإنكم تقفون على أرض واحدة».

لكن، تَذكَّرْ أن الأشـخاص على اختلافهم يتصرفون بطرق مختلفة رداً على المزاح، كما تقول باريكا. «الرجال يلجؤون إلى مضايقة بعضهم، ليظهروا محبتهم»؛ كما تُعلِّق ريبيكا. «سـيقول جـو مثلاً: آه، بوبي، إنك تلبسـ الطقم نفسـه منذ عـام 1974». يعرف بوبي أن هـذه هي طريقة جـو في قول، «مرحبـاً! كيف حالك؟»، لكن الحـال مختلف مع روبيرتا- فهي لن تضـحك عند سماع كلام مشـابه، بل ستقفل الباب على نفسها وتُرسل في طلب ملابس جديدة؛ فالنساء يأخذون التعليقات الشخصية على نحو شخصي».

أيضاً، لا تستخدم الظُّرف على أنه وسيلة للتعبير عن مشاعر أخرى، «فالكثير مما يُضحكنا في العمل ينطوي على عدائية مُبطَّنة»؛ كما يقول مات فاينشـتاين، مُؤلـف مسـرحية «Play Fair» ومُخرجهـا: «لا يملك

الأشخاص الشجاعة لقول [بعض الأشياء] بصراحة. عندما تلبس الأمورُ ثوبَ الفكاهة، لا يُفترض بك أن تأخذها على نحو شخصي».

لذا، انتبه للقاعدة الأولى في الكوميديا، التي يُؤخذ بها، سواءٌ كنت في مؤتمر أم في نادٍ للهو: اعرف جمهورك. كلما عرفت جمهورك على نحو أفضل، استطعت تخمين ما هو مضحك بالنسبة إليه بدقة أكبر. «يجب على الجمهور الذي تخاطبه أن يتماثل مع ما تتكلم عنه -بغض النظر عن ماهيته»؛ كما يقول جيمي تينغل، وهو ممثل هزلي معروف على مستوى البلد، ظهر في برنامج Tonight Show التلفازي، ويقدم عروضاً للشركات الكبيرة على نحو منتظم.

تعلم تينغل هذا الدرس مُبكراً، حيث قام بتجريب مادة على جمهور ظنَّ أنه يعرفه جيداً -أبوه وأمه. إذ لبس مثل فرقة Blues Brothers حاملاً آلة هارمونيكا في يده، وقام بأداء أغنية تدعى «The Pooper Scooper Blues». ردة الفعل كانت واضحة ومباشرة: «نظر والدي إليَّ وقال: جيم، أنا رجل يحب الضحك، وما شاهدته ليس كذلك».

ما العمل في حال لم تكن واثقاً تماماً مَن هو جمهورك؟ تقترح باريكا هذه القاعدة القائمة على الخبرة والتجربة العملية: «كيف ستبدو هذه الفكاهة لو أعادها أحد ما على مسامع شخص لا يعمل في المكان نفسه؟». تعتقد هي أنه يجب عليك أن تفترض أن الشخص الذي ستُعاد الفكاهة على مسامعه، هو الأشد انتقاداً من بين الجمهور، «مثل محامية اعتادت أن تكون راهبة ربما».

حتـى لو لم يُوَجِّه الظُّرف، الذي تقوله، إهانةً مباشـرةً إلى أحد ما، لكنـك فشـلت في التماثل مع جمهورك؛ فأنت قد سـقطت. يُخبر موريل قصـة أحد المديرين الـذي كان يتحدث إلى مجموعـة من الموظفين في أثناء مدة أجريت فيها تخفيضات في الميزانية، وكان مما قاله إن الأمور قد بلغت حداً من السـوء إلى درجـة أن جون -نائب الرئيس التنفيذي- قد اضـطر إلى ترك مكتبه والانتقال إلى مهجع. ولأن جمهور المستمعين كان مؤلفـاً مـن المقيمين في المهاجـع، فإن الظُّرف قد فقـد معناه. هذا مثال مُتقن على إرشادٍ آخر من إرشادات موريل: لا تُبْرِزْ أبداً موقعك أو سلطتك. كان هنري فورد مشهوراً بحل الخلافات مع الموظفين بأخذهم إلى الخارج، وقول: «اسـم مَن مكتوب على البناء؟»، في حين سيضـحك كل من السـيد كرايسلر والسـيد جنرال موتورز من ذلك الموظف؛ أشك أن يفعل ذلك أحد آخر.

إذا كان المُزاح فيما يخص جنس الأشـخاص الآخرين وإثنيتهم من المحرمـات، فمـا الأمور التي يمكنك المزاح بشـأنها؟ جـرِّبِ النظر إلى المرآة. «يُسـعف الظُّرف القائم على التهكم على الـذات الموقفَ عادةً»؛ كما يقـول مات فاينشـتاين، ويوافقه موريل بالقول: «يُجـرد هذا الأمر المسـتمعين من سـلاحهم. فبمجرد أن تنتقد نفسـك لن يُقْدِم الجمهور على ذلك. إنها وسيلة للإلهاء وتشتيت الانتباه». يُشير موريل إلى حادثةٍ مشـهورة، إذ اتُّهِـمَ أبراهام لنكولن، في أثناء مناظـرة، أنه ينتقل فجأةً بين الموضـوعات، وأنـه ذو وجهين. فما كان من لنكولـن، الذي كان يُعدّ

قبيحاً جداً في عصره، إلاَّ أن نظر إلى الجمهور، وقال: «لو كان لدي وجهان، فهل أستخدم هذا الوجه؟».

في الوقت الذي يكون فيه التهكم على نفسك موضع ترحيب، فإنَّ مُهاجمة نفسك أمر غير مسموح به. إذاً، ما المسموح به عند التهكم على نفسك؟ يقول موريل: «عندما تستخدم الظُّرف القائم على التهكم على الذات، انتقِ أمراً سخيفاً غير ذي أهمية قمت به -شيئاً ما حدث لك أو سمة يتميز بها اسمك... لكن إذا كان ما تريد أن تقوله يمكن أن يُدينك أو يتسبب بطردك من العمل، فلن ترغب في إخباره على شكل فكاهة».

من الممكن حتى للشركات الكبيرة أن تتهكم على نفسها. يقول موريل: إنه في أثناء الثمانينيات اضطرت شركة كوداك -المشهورة أنها لا تُسرّح عمالها أبداً- أن تُسرِّح العديد من العمال على عدة مراحل، فقامت بنشر بيان صُمِّم ليبدو مثل ملصق إعلاني لفيلم يظهر فيه الرئيس والمدير التنفيذي، على أنهما بطلان في فيلم جديد اسمه: حبيبي، لقد قلَّصت الشركة.

لكن، كما هي الأمور في كل شيء، هناك حدود للتهكم على الذات. تقول ريجينا باريكا: «إنَّ التهكم على الذات ليس أمراً [جيداً] للأشخاص الضعيفين. فعندما تردد باستمرار: أنا سخيف ليس إلاَّ، سيبدأ [الرؤساء] بالنظر إليك بهذه الطريقة. لكن بالنسبة إلى الأشخاص ذوي السلطة، فإن [التهكم على الذات] أمر صحي جداً».

هــل هناك أمور أخرى يجــب أن تتجنبها عند بحثــك عن الدعابة؟ «التهكــم علــى زوجتــك أو أولادك»؛ كما تقول باريكا، التي تضــيف أنها ترى كثيراً من النســاء يفعلون ذلك على أنها وسيلة ليتماثلوا مع مجتمع الذكور. «هذا الأمر لا يدل على الرزانة، وهو يؤثر على نحو سلبي فيك؛ لأن أولئك الأشــخاص هم إما أنك ربيتهم أو أنك اخترتهم... ينمّ هذا الأمــر على قلة احترام. [يجب عليــك أن تُظهر] أنه يمكنك التهكم على شخص ما من دون أن تفقد احترامك إيّاه».

الحقيقة المرّة أنه يوجد أشخاص بيننا يجب عليهم ألّا يُجرّبوا أن يكونوا ظُرفاء وخفيفي ظل أبداً. عادةً، هناك ســببان لهذا الأمر: أولهما أن حس الدعابــة عنــدك ليس متوافقاً مع حس الدعابة عنــد الآخرين. هم يحبون «Garfield» وأنــت تحب «Zippy the Pinhead»، هــم يحبون «Sleepless in Seattle»، وأنــت تحب «Blue Velvet». يجب عليك أن تعي هذا الأمر بوجه خاص، إذا كان حس الدعابة عندك جافاً أو ســاخراً. فالســخرية، يقول موريــل، هــي ذلك النوع من الدُّعابة الأكثر عُرضــةً لســوء الفهــم. تذكَّرْ، يُضــيف موريل: «كلما كانت المجموعة التي تتحدث إليها أكبر، وجب عليك على نحو أكبر أن تحقق المقام المشترك الأصغر من الدعابة... لا أستخدم [السخرية] مع أشخاص ما لم أكن أعرفهم جيداً جداً».

الســبب الآخــر هو أنــه كلما بذلت جهــداً أكبر لكي تكون مُضْــحِكاً، افتقــدت حســ الدعابة أكثر. «ســر نجــاح الطُّرفة أن تكــون عفوية ولا تســتلزم أي جهــد»؛ كما يقول موريــل. «إذا جرى تدريبــك وكررت قول

الفكاهـة مرات ومـرات... حتى لو كانت المادة عظيمـة، فإن الناس لن يشـعروا بالارتياح». يتوصـل موريل إلى حقيقة أن معظم الأشـخاص لا يبرعـون في إخبـار الفكاهـات. هذا لا يعنـي أن لدينا عجـزاً كبيراً في حس الدعابة، بل إن إخبار الفكاهات أمرٌ شـاق. «المشـكلة الكبيرة في الفكاهات أن كل كلمة تُؤثِّر»؛ كما يقول موريل. «فالفكاهة المؤلفة من 16 كلمة يمكـن أن تفقد معناها إذا مُدِّدَت إلى 25 كلمة. ولأن [الفكاهة] لم تحدث معك شخصياً، فإنَّ تذكُّرها يكون أصعب».

«مـا أُخـبر الناس بـه أن معظمنـا لا يجيـد إلقاء الفكاهـات، لكن معظمنـا يُجيد إخبار القصـص -حَدَثٌ حصـل لك حقـاً أو يمكنك أن تُخبره كما حصـل بالضـبط»؛ يُضـيف موريل. «حاول أن تجد قصة أو قصـتين يجعلانك تبدو أنيسـاً، لكن لا تُجَرِّب أن تضـع فيهم أي شـيء مُنمَّق؛ لأنَّك ستتعب حينئذٍ جداً في صياغتها».

يقـول الكوميـدي المحـترف تينغـل: «يأتـي بهـا [الفكاهـة] بعض الأشـخاص عفويـاً. فهي مثل العمـل التجاري، يملك بعض الأشـخاص حِسّـاً تجاريـاً جيداً في حـين يفتقده آخرون. وفي حـين يمكنك أن تأخذ استشـارة في العمل التجـاري من أبيك أو من أخيـك، فإنه يجب عليك الذهاب إلى خبير محترف إذا أردت أن تعيد هيكلة شركتك».

For Further Reading

A Funny Thing Happened on the Way to the Boardroom: Using Humor in Business Speaking by Michael Iapoce (1988, John Wiley & Sons)

معرفة الوقت المناسب للتواصل

إنَّ معرفة الوقت المناسب لتبادل المعلومات أو الآراء مع وسائل الإعلام، والموظفين، والعناصر الأخرى -وكذلك معرفة الوقت المناسب للإحجام عن هذا الأمر- هو من المبادئ الجوهرية في سلوكيات التعامل التجاري. تُقدِّم لك المقالات المختارة في هذا القسم إرشاداً مُساعداً في هذا المجال.

ستجد، على سبيل المثال، النُّصح فيما يخص الوقت المناسب للإجابة عن الأسئلة الحساسة حول وضع الشركة من قبل وسائل الإعلام، ومن قبل الموظفين المُباشرين وكذلك النُّظراء. ستكتشف أيضاً طرائق تبين لك متى تتدخل في نزاع حاصل في مكان العمل. تتضمن إستراتيجيات إضافية ضمانَ تطابق عمل مؤسستك مع القوانين الجديدة (مثل قانون ساربانز-أوكسلي)، الذي يُلزم الشركات بكشف معلومات معينة.

وتكشف المقالات المختارة أن الافتراض المُتداول على نطاقٍ واسع-«كلما ازداد التواصل أكثر، كان هذا أفضل»- أصبح موضع شك وعرضةً لإعادة الدراسة.

الوقت غير المناسب للجهر بالكلام

نك مورغن

هناك أسطورة شائعة مفادها: أنَّ تواصلاً إعلامياً أكثر، هو دائماً أفضل من تواصلٍ إعلامي أقل. لكن ما لم تكن أنت نفسك في غمرة عاصفة إعلامية شديدة، فلربما تصدق تماماً تلك الفكرة القديمة الراسخة، التي مفادها أنَّ «انتشار الأخبار والشيوع والعلنية أياً كانت هي أمرٌ جيدٌ ومفيد».

لكن الحقيقة: أن هناك أوقاتاً يُفضَّل فيها أن تلتزم الصمت علانيةً، برغم الحاجة الإنسانية المُتأصلة إلى الظهور في وسائل الإعلام. إحدى هذه الأوقات الواضحة، على سبيل المثال، عندما لا يكون لديك شيء مثمر لتقوله، ما عدا كلمة «لا تعليق». يكون هذا الأمر، في عيون الإعلاميين، بمنزلة اعتراف بالذنب. لكن وراء الكواليس: ما رأيك لو كنت خبيراً وتعرضت لأزمة؟ ألا يجب عليك أن تتكلم وتسهب في

الحديث في مجال خبرتك؟ أو كيف ستتصـرف في لحظاتٍ أخرى، أقلَّ إثارة؟ ما الأوقات التي يُفضَّل فيها عدم قول شيءٍ على الإطلاق؟ لنأخذ بعض الأمثلة من السنوات التي اكتسبت فيها الخبرة بصفتي استشارياً في مجال التواصـل؛ أزمة الخبير أولاً. (لقد جرى إخفاء الموقف لحماية «وسائل الإعلام التي جرى تحدِّيها»).

دع الحمل الثقيل للمتخصصين في أوقات الأزمات

الأزمـة ضـربت باكراً صـباح يوم الإثنـين. ففي أثنـاء عطلة نهاية الأسـبوع، علم أحد الصـحفيين بسـحب محتمل للدمية الجديدة التي تنتجهـا الشـركة، والتي حققت رواجاً سـاحقاً، في أسـرع وقت ممكن. اسـتجابت وول سـتريت بتخفيض 30% من قيمة سـهم الشركة في أول عشـرين دقيقـة من التـداول. حتى هذه اللحظـة، كان المُسـوِّق للدمية في أحلـى لحظاته -فالمُنْتَج حقـق نجاحاً فورياً، والجميـع أطلقوا عليه الدميـة العبقريـة القادمـة. الآن، لا يتوقف هاتفه عـن الرنين، وتنهمر عليه الاتصـالات. حيث تطالبه الصـحافة -والمتحدثة الرسـمية باسم الشركة- بعقد مؤتمر صحفي في أسرع وقتٍ ممكن. لم يكن لدى الشركة خطة إعلامية خاصـة بالأزمات، مُعدَّة وجاهزة؛ وهو شيء أرادت دوماً عملـه، لكنه لم يبصـر النور أبداً. لهذا لم يكن أحـد متدرباً ومهيأ لهذا الأمر، والأمر كذلك لدى المُسَـوِّق المسكين؛ ماذا كان عساه أن يفعل إزاء هذه الأزمة؟

حســناً، بالتأكيد ليس ما قام به فعلياً، إذ كشــف كل التاريخ البائس للمُنْتَج، مانحاً عن غير قصد كمّاً كبيراً من المعلومات لمحاميي المحكمة. لذا، عندما تجد نفســك في عين العاصفة، قاوم إغراء لعب دور البطل، وأوكل المهمة إلى المكتب الإعلامي. إن معرفة ماذا يُكشــف للصــحافة، وماذا لا يُكشــف هو أمرٌ صــعبٌ حتى في أفضــل الظــروف. فَتَحْتَ هذه الظروف، من الممكن أن تتفوه بشيءٍ عن غير قصد، يعود بنتائج كارثية على الشركة. دع الأمر للناطق الرسمي، ما لم تتضمن عملية الاستدعاء أذيّاتٍ شخصــية. في تلك الحالة، الأفضل لك أن تأمل أن يكون مديرك التنفيذي جيداً في مواجهة الصحافة؛ لأنه عندما تتعلق الأمور بالأرواح والأرزاق، يحتــاج العامة إلى الاســتماع من مســتويات الإدارة العليا في الشركة.

هناك ســبب وراء وجود ناطقين رسميين باسم الرؤساء والأشخاص الآخريــن المهمــين حقــاً. إذ بإمكان هــؤلاء الناطقين أن يبنوا صــلة مع أشخاص معينين من الصحافة، وكذلك أن يراكموا خبرة في ذلك الفن الجميل -معرفة متى تُصــرّ على رســالة معينة (تقريبــاً دائماً)، ومتى تتوقــف (نادراً ما يحصــل). يتمتع الناطقون الرســميون أيضــاً بخيار مُخبــأ إلى حــين الحاجة، نادراً ما يقوم به غير المتخصصــين: فرصــة العودة للتوضيح، وذلك بسبب تلك العلاقة المتواصلة مع الصحافة.

ما المواقف الأخرى التي يُفضل فيها أن لا تقف وتُحسب على المتكلمين؟

احذر «الإيجازات»

ليست العروض هي المنابر المناسبة لإيصال كميات كبيرة من المعلومات المعقدة. إنَّ الإيجازات سواءٌ قُدِّمت للصحافة، أم وُجِّهت داخلياً إلى الشركة، أو إلى مجتمع المستثمرين، أو ما شابه، أبقها مُوجزة. إذا كان لديك كثير من المعلومات التي تريد إيصالها، فقُمْ بتسليمها مكتوبة. نادراً ما يتذكر الأشخاص -حتى الموظفون المدربون على فهم المعلومات واستيعابها- تفاصيل كثيرة بعد سماعهم العروضَ. وهم على الأرجح سيفهمون الأمر كلّه على نحو خاطئ.

شاهدت مرة كيف تحول ما كان يجب أن يكون انتصاراً سهلاً لأحد السياسيين إلى خطأ قاتل، بسبب مشكلة التفاصيل. فبمجرد وصول السياسي عبر طائرة مروحية إلى منطقة تعرضت لكارثة، سُئل من قبل الصحافة: «هل أُعلنت هذه المنطقة منطقة فدرالية منكوبة؟». كان الجواب الحقيقي: «ليس بعد، لكن سيحدث ذلك حالاً». لكن السياسي اتخذ وضعاً دفاعياً، وبدأ يشرح كيف أن سلطات الولاية كانت تعمل كل ما هو ضروري، وأن كل ما تبقى هو تعويض المتضررين من قبل السلطات الفدرالية، وهو شيء يحدث فيما بعد، عندما يعود الجميع إلى بيوتهم آمنين. لم يتمكن أحد من الصحفيين تذكر كل التفاصيل. وجاءت عناوين بعض الصحف على النحو الآتي: «ليس هناك خطط لدى سلطات الولاية لإعلان المنطقة منطقة فدرالية منكوبة»؛ وهي قصة أوجدت بحد ذاتها كارثة مؤقتة.

تُوجِد الإيجازات مصـداقية عبر التطرق إلى نقاط قليلة جوهرية حول القضـية أو المُنْتَج المعني، ومن ثم أخذ عدد محدود من الأسـئلة. يجـب علـى المتكلم أن يكون مُطّلعـاً على نحوٍ جيد على الرسـائل التي يجـب إيصـالها ومُدرَّباً علـى الإلقاء. هذا التصـرف ليسـ طبيعياً، على كل حال؛ لأن مشـاعر الإثارة ونشـاط هرمون الأدرينالين اللذين يترافقـان مع الخطاب، يسـببان عـادةً نوعاً من الارتياح الهسـتيري بعد مـرور دقائق قليلة، وكثـير من الخطباء -حتى المتمرسـون منهم كالسياسـيين- يُفسدون الأمر عبر إراقة كثير من المعلومات الحسَّاسة وحجب الرسائل الأساسية.

على الجانب الآخر، تجنب الروتين القاتل أيضاً

بمجـرد أن يتحـول أي حدث خطابـي إلى أمر روتيني، فـإن الوقت قـد حان كي تُفَكِّر في جدوى إقامته أساسـاً، ومسـألة وجودك فيه. قبل كلِّ شـيء، لا يسـتحق الأمر عناء تحضـير عرض، إذا كان لا أحد يهتم لوجـودك أو عدمه. يجب أن تُدَّخر العروض للأوقات التي يحدث فيها أمـور لا يمكـن أن تحدث على نحو آخر. اسـتخدم ذلـك الأمر على أنه اختبار بسيط: اسأل نفسك، هل يمكن الاستبدال بهذا الحدث الروتيني رسالةً إلكترونية، أو مُذكّرة، أو أيّاً من وسائل الاتصال الأخرى؟

تكمن المجازفة في أنك سـتبدأ في معاملة هـذا الحدث المُنتظم على نحـو غير مبال، مثلك مثل الآخرين، وسـيحلو لـك أن ترتجل الخطاب

ارتجــالاً. يعتقد معظم الأشــخاص أنهم رائعون عندمــا يرتجلون، لكن الجمهــور عــادةً يرى الأمر على نحــو مختلف. حتى الارتجــال يجب أن يُحضَّــر ويُكرَّر مرات عديدة، إذا كان مهماً، أما إذا كان غير مهم، فما من داعٍ إلى ذلك.

حضــرتُ مرةً حدثاً سياسياً تقليدياً، اســتُثني منه النساء والأقليات ســنوات عديدة، حيث كُســرت رتابة الحدث، وأُضــفي شيءٌ من الإثارة مؤقتاً عند سؤال أحد المراسلين لواحدٍ من الخطباء عن رأيه الشخصي في هــذا التقليد. أجاب الخطيب من دون تــأنٍّ: «إنه يمثل أمراً يجب أن يكون منقرضــاً منــذ أمد بعيد». لقــد كانت محاولة صــادقة وارتجالية وغير لبقة لإضــفاء حس الدعابــة، لكنها أدت إلى «أعجوبة، اســتمرت تسعة أيام» من الاهتمام الإعلامي المقيت، الذي ما كان يجب أن يحدث أبداً، إذ إن الخطيب كان يشــير إلى الاستثناءات، لا إلى الحدث بعينه. هــل تعرفون مــاذا كتبت الصــحف في صــفحاتها الأولى؟ كتبت: «أحد الخطبــاء يشــن هجوماً عنيفاً على تقليد محلي». لــذا، حذارِ أن ترتجل خطابك، فعندما يكون الخطاب عاماً، فإنه يحتاج إلى تحضير.

لا تُقدِّم أي عرضٍ قبل أوانه

حاول أن تتجنب المنصــة عندما تكون في حالة غضب؛ لأنك معرض لقول أشــياء قد تندم عليهــا لاحقاً. العرض هــو أداء، وفي الوقت الذي ســتحتاج فيه إلى التعبير عن اســتجاباتك العاطفية الصادقة، ستعاني

إذا سيطرت عليك تلك المشاعر، وتحكَّمت بتصرفاتك. هل تذكر قصة السيناتور إيد موسكي في أثناء حملته الانتخابية في عام 1972؟ فقد كلفته دموعه التي ذرفها رداً على الادعاءات المزيفة حول زوجته فقدان ترشحه في زمن لا يُسمح فيه للرجال الحقيقيين بالاستسلام للدموع. لا تستجبْ فقط، لأن الصحفيين قد وجهوا إليك الأسئلة، بإمكانك دائماً التمهل والتشاور مع فريقك، لتقرر ماذا تقول.

أنت بحاجةٍ إلى قلبٍ دافئ وعقلٍ بارد في أثناء إلقاء الخطاب. وإذا اضطرتك الأحداث إلى استجابةٍ ما، فأوجزْ وكن سريع الاستجابة قدر المستطاع، ضمن تلك المدة المعينة. لا تُخمِّن أو تتنبأ أو تحلل أو تفترض، أو بكلمات أخرى: لا تضلَّ عن اللحظة الحالية، والمعلوم، والمحسوس. هناك لحظات في هذا العصر يكون فيها إفراط في التواصل الإعلامي، بحيث يكون الإقلال من الكلام أفضل.

ما كمّ المعلومات التي يُمكنك الإدلاء بها حقاً؟

بول مايكلمان

ترفع رأسـك لتجد أحد الموظفين الأساسـيين وقـد علا الهمُّ وجهه. فهو قد سـمع إشـاعات تقول: إن القسم ربما يتعرض لبعض المشكلات، وإن الدعم الذي تقدمه الشركة ليس ثابتاً، بل يُعاني تفاوتاً، إضافةً إلى ازدياد أعداد الراغبين في شرائه. وها هو يريد أن يعرف ماذا لديك.

برغـم أن الإشـاعات بمجملها ليسـت دقيقـة، إلا أنهـا تحتوي بين طياتهـا أجـزاءً من الحقيقـة. فبرغم بعض النجاحـات الحالية التي حققتها الوحدة، فإن مجلس مديري الشركة قد قدم للإدارة مراجعات متناقضـة حديثاً: ففي حين يسـاور الشـك بعض المديريـن حول نجاح الوحـدة على المـدى الطويل، وهم مسـتعدون لدراسـة أي عروض لبيع

الوحـدة، هنـاك آخـرون، على كل حـال، لا يزالـون يؤمنون بمسـتقبل الوحدة، ويريدون إعطاءها سـنتين أخريين، لتثبت نفسها وتحقق نتائج أكبر. إذاً القضية لن تُحسم شهوراً عديدة قادمة.

كيف تتعامل مع هذا الأمر؟

تعهدتَ -مثلك مثل كثير من المديرين في السـنوات القليلة الأخيرة- بتطبيق سياسـة «الشـفافية» الداخليـة، إذ لا تناقش مع موظفيك فقط الأرقام، بل أيضـاً الوضع العام على نحو صـريح وعفوي. أثبتَ تعهدك بالانفتاح نجاحاً كبيراً؛ فهو قد ولَّد لدى الموظفين مشاعر الثقة والتمكين والالتزام تجاهك وتجاه الشركة. لكن الأمور ليست سهلة دائماً، فمثلما تُسـبب الأرقـام السـيئة حـالات من التشـاؤم الـذي لا أسـاس له عند الأشخاص، قد تدفعهم البيانات الجديدة بسرعة إلى حالات مزيفة من النشـوة والغبطة. لكن، على العموم، صـار بمقدورك أن تبقي موظفيك ثابتين ومتوازنين عبر مساعدتهم على تطوير إمكانياتهم الإستراتيجية والمالية، وذلك عبر مشاركتهم في أخبار الشركة واطّلاعهم على بياناتها مُرفقةً بإحساسٍ قويٍّ بالسياق الأكبر، وعبر منح فريقك قدراً كبيراً من المسـؤولية لاتخاذ قرارات بالاعتماد على وفـرة المعلومات التي يمكنهم الاطلاع عليها الآن.

لكـنّ الأخبـار في هذه المرحلة قويـةٌ، وربما تنذر بالخطر. لكنْ أسـوأ مـا فيها أنها غامضـة. وإذا لم تُعالَج على نحوٍ جيد، فربما تكون رسـالةً

ذات آثارٍ كارثيةٍ ومدمرة. مضى عليك عدة أسابيع، وأنت تتستر على المعلومات التي تعرفها، لست واثقاً كيف تطلع الآخرين عليها أو متى؟ وقد حزمت أمرك ببساطة على انتظار شيء ما أكثر جزماً -لكن من يعرف متى يأتي هذا الشيء؟ الآن، أنت مُجبر؛ لأنه إذا سمع أحد الموظفين بعض الإشاعات، وكذلك موظفون آخرون، فربما يصل الأمر إلى الزبائن أيضاً. سيواجه أي مدير التزم بهذا النوع من الشفافية هذه المعضلة يوماً ما: كيف ستتعامل مع تطورات غامضة تماماً، وبكل ما تعنيه الكلمة؟

الارتقاء إلى مستوى المعايير التي حددتها لنفسك

ما الخيار الذي تملكه عندما تباشر بالأمر؟ التزمتَ بالانفتاح وحصدتَ منافع جمة عبر هذه السياسة، لكن سمعتك الآن على المحك. فإذا لم تبادر إلى الهجوم وتطلع الآخرين على ما تعرفه (مع علمك أنك ستفعل يوماً ما)، فستدمر الثقة والنوايا الحسنة التي عملت على بنائها.

«لضمان المنافع الاقتصادية للصدق والشرف، يجب أن يثبت المرء التزامه بالصدق، ما يعني أنه ينظر إلى الصدق والإخلاص على أنه شيء جيد، متأصل داخلياً في النفس، وليس عرضةً للمساومة، وإعادة التقييم حسب الموقف الذي يواجهه»؛ هذا ما كتبته لين شارب بين، الأستاذة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال في مقالها «تغير القيمة: لماذا يجب على الشركات أن تدمج الواجبات الاجتماعية والاقتصادية

لتحقيــق أداء ممتاز ورفيع». ما هو أهمّ، تضـيف بين، «أن التباعدات بين الأخلاق والمصلحة الشخصية المالية، التي تبدو حادة ضمن المدى القصير، يمكن أن تضيق أو حتى تختفي إذا جرى اعتماد منظور ذي مدى أطول».

حقاً، إن منظور الصــورة المُجملة الذي وضعتْه بِين ربما يكون صعباً على القبول عندما تضـغط الأزمة على تفكيرك، لكن التاريخ يثبته مرة بعـد مرة: ابتعـد مرة عن الالتزام العام الذي تعهدت به –خاصــة تجاه قضـية مهمة– وسـتختفي الثقة إلى الأبد ربما. لكن هنــاك ما هو أكثر مـن الالتزام فقط بتعهداتك. فإذا لم تبـادر بإطلاع الآخرين على هذه الأخبار، فستفقد أي فرصة لتقديمها حتى في السياق الأكثر إيجابية.

كيف ستتعامل مع تطورات غامضة تماماً وبكل ما تعنيه الكلمة؟

«لا يكون الأشخاص سعداء عندما يحصل الأمر غير المنتظر أو غير المتوقع، لكنهم سيكونون أكثر تعاسة عندما يكتشفون أنك حاولت إخفاء هــذا الأمر»؛ كمـا يقول بروس باتون، وهو شـريك في شـركة Vantage Partners: «انطلاقاً من أن شـيئاً ما قد حدث، وأن الآخرين سـيعرفون به، فإن معظم الأشخاص يقيّمونك ويقررون: كيف يتصرفون بناء على اسـتجابتك؟ إلى أي مـدى سـيكون تفكيرك واضـحاً، وتحليلك مقنعاً،

وأخـذك التفسـيرات والخيـارات البديلـة بالحسـبان شـمولياً، وردك إبداعياً ومخففاً للأخطار؟».

إذاً، لم يعد السؤال ماذا تفعل؟ لكن كيف تفعله؟

خذ إشارات من إستراتيجية التفاوض

مع وجود معلومات سـلبية أو غامضـة، «لا تمثّل المصالح التي يحدق بها الخطر بالضرورة محاولة للإقناع أو التأثير»؛ كما يقول داني إيرتل، أيضـاً شـريك في شـركة Vantage: «بل تـدور حول قدرتـك على إدارة الشـركة على نحو فاعل، وقدرتك على اتخاذ قرارات جيدة، قائمة على معلومات معتمدة، وأن تُعامل بإنصافٍ وعدل».

لإيجـاد التوازن المناسـب في تقديم معلومات خادعـة، يقترح إيرتل على المديرين أن يأخذوا بالحسـبان الأسئلة الآتية، التي تنشأ في مجال الإستراتيجية التفاوضية:

ما مصـالحك الأساسـية؟ في هذه الحالـة، تكون مصـالح المديرة مضاعفة: الحفاظ على علاقة مبنية على الثقة مع موظفيها وحماية تكامل الشركة.

ما مصـالح الجمهـور الكثير العدد الذي سيسـمع، على نحو ثابت، بعض الأجزاء من الرسالة على الأقل؟ بالنسبة إلى مديري الوحدة- الهم الأساسـي للمديـر- تبدأ المصـالح على الأرجح مع اسـتقرار رزقهم. هم يريدون أن يعرفوا ماذا يحمل لهم المستقبل.

ما بعض الخيارات المتاحة لتحقيق تلك المصالح؟ تراوح الخيارات، بالطبع، بين إخبار الحقيقة على نحو فظٍّ وبين الإنكار بطريقة ما، مع كثير من الاختلافات تتضمن نوعية المعلومات التي يجري إفشاؤها، ولمن تُفشى، ومتى تُفشى، وتحت أي ظروف. وبرغم أن الطريقة الأكثر فاعلية ستختلف حسب تفاصيل الموقف والأفراد المنطوين فيه، إلاَّ أن المرء يُخامره شك أن الخيار الصحيح يكون في مكان ما أقرب إلى الحقيقة الفظة منه إلى الإنكار.

هات بعضاً من معايير الشرعية؟ كثير من المعايير المحتملة يُمكن أن تُرشد هذا الحوار: يُوجد، على سبيل المثال، متطلبات تنظيمية فيما يخص المعلومات، التي يمكن إطلاع الآخرين عليها من دون فرض

وضع القواعد الأساسية للشفافية

إحدى الطرق التي تساعد على تعبيد الطريق للتعامل مع نوع الموقف، الذي نقدمه هنا يكون بوضع بعض المعايير سلفاً!

«من الواضح أن هناك أسباباً تجارية وتنافسية تمنع الشركات من كشف كامل للمعلومات، وأن تكون شفافةً على نحوٍ كامل مع الفريق الذي يعمل لديها»؛ كما تقول هيث شاكلفورد من شركة American Healthways: «لكن عمل القيادة أن تشرح ما طبيعة هذه المناطق، ولماذا تُحدد التفاصيل المرتبطة بتلك المناطق؟».

يلاحظ داني إيرتل من شركة Vantage، على سبيل المثال، أن الشركات تحتاج إلى تقييد عملية إفشاء «المعلومات التي سوف تساعد الشركات المنافسة أو تُتيح للشركات المُزَوِّدة بالبضائع الاستفادة من وضع مؤقت».

يجب على القادة أن يبدؤوا حواراً مع مديريهم حول نوع المعلومات، التي يكون إفشاؤها مناسباً وملائماً؛ كما يقول إيرتل: «لا أعتقد أن على المديرين أن يلزموا أنفسهم بتعهدات شاملة بأن يكونوا مُنفتحين على نحو كامل؛ أعتقد أن عليهم أن يلتزموا بحذر بأشياء يمكنهم تحقيقها، وهذا ربما يعني طريقة مصقولةً أكثر إلى حد ما في نقاش المعلومات، وما يمكن أن تتضمنه في مراحل مختلفة من الزمن، ومع مجموعات مختلفة تحت قواعد أساسية مختلفة». إن الحوار مع المديرين والموظفين هو الجزء الأساسي والحاسم: فهو يحدد التوقعات فيما يخص موضوع التبادل المسؤول للمعلومات والاستخدام المسؤول للمعلومات.

تعهدات مقابلة على المتلقي؛ أيضاً يوجد ممارسات محددة تمارسها شركات مملوكة للقطاع الخاص، وشركات تملكها أُسَرٌ، وشركات يملكها الموظفون. إليك بيت القصيد: في حال كان الجواب الذي تقدمه لا يبدو صادقاً وكاملاً، فأنت قد فشلت.

السعي وراء الشرعية البناءة

في هذه الحالة، يستطيع المدير إنجاز التزاماته بالتوازي مع حماية الشركة، عبر تحويل بؤرة التركيز في النقاش إلى المستقبل؛ كما تقول هيث شاكلفورد، مديرة العلاقات العامة في شركة American Healthways:

«ما يريد المدير حقاً أن يعرفه هو: ماذا يجب أن يفعل لإبقاء الوحدة مكتفية ذاتياً؟»؛ كما تقول شاكلفورد: «لذا، أقِرّ بدايةً بوجود بعض الأمور المقلقة، وأنه على حق في إحساسه، أنه ليس كل شيءٍ على ما يرام الآن. فالاعتراف بهذا آمن كفاية؛ لأن المدير لم يكن ليأتي إلى بابك، لو لم يكن لديه هذ الشعور سلفاً».

انطلاقاً من هنا، ركزا على ما يمكنكما عمله معاً للتحكم بمصيركما، وأعطيا موظفيكم بعضاً من ملكية الحل.

«إذا كنت بصدد إجراء حسابات، والقيام بتحسينات معينة ...إلخ، فدعه يساعدك. ربما تكون بحاجة إليه، ليساعد على إبقاء المعنويات مرتفعة على المدى القصير حتى تنتهي العاصفة. وربما تحتاج مساعدته في تحفيز أحد الأقسام التي يشرف عليها».

إذا خرج الأشخاص من مكتبك مع بعض الإحساس بالتحكم في النتيجة، تلاحظ شاكلفورد، «فلن يهم كثيراً أنك لم تستطع على نحو محدد إعطاء كل شيء تعرفه حول الموقف».

استجواب مايكل فاينر

دع الصراع يقود النتائج

لورين كِلر جونسون

ربما قد شهدت بعينيك أن مُدِيْرَيْن في شركتك يتنافسان لانتزاع سلطةٍ أو منصبٍ أو راتب. يتسرب الصراع إلى الأقسام التي يُشرفون عليها، إذ إن الفِرَقَ استشعرت النزاع القائم، وبدأ كل فريقٍ يدعم رئيسه. وسرعان ما ينهار التواصل والتعاون بين القسمين المتعارضين.

يمثل هذا السيناريو علامة صراع مدمرة على نحو خاص؛ كما يقول مايكل فاينر، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا في جامعة كولومبيا: يتنافس الموظفون، في الأشكال الأخرى «غير الصحية» للصراع، لنيل حُظوةٍ عند المدير، ويتجادل الأشخاص كيف تجري

معاملتهم من قِبَل الشـركة، ويُخَرِّب الأفراد السـمعة المهنية لبعضهم، ليدفعوا بمصالحهم الخاصة إلى الأمام.

مهما يكن شـكل النزاع غير الصحي، فإنه يحدث دائماً النوع نفسه من الخراب والدمار: يسـتنزف تركيز الأشخاص، ويصرف اهتمامهم وطاقتهم، التي هم بأشد الحاجة إليها بعيداً عن القضايا الأكثر إلحاحاً للشـركة، ويُسـمى النزاع باسـم رديء. يتوصـل المديـرون التنفيذيون والمديرون إلى أن كل أشكال النزاع غير صحية ويجب إخمادها.

لكن ليست كل أشكال النزاع مُدَمِّرة؛ كما يقول فاينر: «إن النزاعات فيمـا يخص الأجنـدات الشخصـية هي نزاعـات غير صـحية، لكن النزاعات المرتبطة بالأفكار هي أمرٌ جيد». يضيف: في الحقيقة، يُشجِّع القادة المهرة عمداً الجدلَ والاختلاف والنقاش حول الأفكار والقضايا والقـرارات المهمـة. «كلما كانـت الرهانـات والتوقعات أكـبر في قرار رئيسـ ما، كان حيوياً أكـثر أن تُحفِّز هذا النوع الصـحي من النزاع». إن المعـارك حـول الأفكار، يقول فايـنر، «تقود إلى الإبـداع، والابتكار، والتغيير الإيجابي، عبر استخلاص أفضل الأفكار من عقل كل مشارك في النقاش».

يعرف المديرون الفاعلون: كيف يُصـغِّرون الصراع الضار في الوقت الذي يصقلون فيه الصراع الجيد؟ يبدأ هذا الفعل الذي يقوم بالموازنة عبر تطوير عقلية جديدة فيما يخص الصراع.

تجنب الخثر التاجي للشركات

يجب على المديرين أن يروا النزاع مثل الكولسترول؛ لكي يطوروا الموقف المناسب «لقيادته»؛ كما يقول فاينر. «بمجرد أن تُقارن الأثر السلبي للكولسترول الضار في صحتك بفوائد الكولسترول الصحي، ستشعر على الأرجح أنك أكثر تحفزاً لتغيير الطريقة التي تؤدي أعمالك بها. مهما كان النظام والممارسات التي تتبعها -أنظمة لياقة بدنية وحمية جديدة- تحتاج إلى التقليل من النوع الضار من الكولسترول وزيادة النوع المفيد».

على نحوٍ مشابه، إن القادة القادرين على تمييز المظاهر السلبية للصراع غير الصحي، والمظاهر الإيجابية للصراع الصحي - هم أقدر على التلاعب بمستويات كلا الاختلافين. «أنت تنقذ شركتك من الإصابة بالخثر التاجي للشركات»؛ كما يقول فاينر.

إن معالجة الصراع ببراعة يستلزم موقفاً جديداً تجاه القيادة. «إن الاعتماد على سلطتك فقط في دفع الأشخاص إلى اتباعك يولد صراعاً مدمراً»؛ كما يقول فاينر: «لأن الأشخاص يشعرون أنهم مُجبرون على الانصياع بالترهيب. أنت بحاجة إلى التزامهم لا إلى انصياعهم. أنت بحاجة إلى سحبهم -أخذهم معك- لا إلى دفعهم. وكذلك أنت بحاجة إلى احترام الاعتماد المتبادل المُتأصِّل في العلاقات ضمن مكان العمل». يُمكن للمُديرين أن يبدؤوا تبنّي هذه العقلية الجديدة حول القيادة عبر

ســؤال أنفسهم سؤالاً بســيطاً: هل يوحي ســلوك الأشخاص من حولي: أنني أسحبهم، أم أنني أدفعهم؟

لكــن هــذا الأمــر وحده لــن يوجد قيــادة صــراعٍ فاعلــة. إذاً، على المديرين أيضــاً أن يتقنوا مجموعتي المهارات الضرورية لمعالجة كل نوع من الصراع.

تصغير الصراع الضار

عندما يُطلّ الصراع غير الصحي برأسه، لا يُدرك كثيرٌ من المديرين أن لديهــم مجموعةً من الخيــارات للتعامل مع الموقــف. بدلاً من ذلك، يفترضــون أن لديهــم خياريــن في الأغلب: تجنب الصــراع، أو مواجهة واحد أو أكثر من الفرقاء.

لكي تكون واثقاً، ربما يحمل كل واحد من تلك الاستجابات فضيلةً في ظروفٍ معينة. على سبيل المثال، رُبما يُقرِّر مُدير ما أنه من الأفضل: أن يتجاهل نزاعاً شخصــياً بين اثنين من فريقه، إذا كان يعتقد أن المشكلة ستنتهي من دون التسبب بضررٍ دائم.

لكــن تحت ظروفٍ أخــرى، رُبما يكــون من الأنســب أن تلجأ إلــى المواجهة لنزع فتيل صــراعٍ مُدمِّر. على سبيل المثال، يقترح فاينر أنه «إذا رأيت مُوَظَّفَيْن من قسمين مختلفين يتنازعان على أمور مادية أو سلطة، فإنك ستؤدي لهما وللشركة معروفاً إذا واجهت واحداً منهما

أو كلاهما. أكّدَ أن الصـراع ليس فقط سـيئاً للشـركة، بل هو مُدمرٌ لمصـداقية الشخص وسيرته المهنية. وإذا عُولِج هذا الأمر على نحو لبـق، فربما يكون هـذا كافياً لإقناع الأشـخاص بتحييـد أجنداتهم الشخصية جانباً».

بالطبـع، ربما تكون هكـذا مُداولات خادعة. ينصـح فاينر أن تُعدِّل أسـلوب الخطاب، وفقاً للشـخص الذي تواجهه، وتُبرز مصـالحه فوق مصالح الشركة.

يمكن للمديرين والمديرين التنفيذيين أن يخفضـوا الصـراع الضار إلى حـده الأدنـى ببراعـة أكـثر؛ كمـا يقول فايـنر، وذلـك إذا طوروا خيـارات أبعد من التجنـب أو المواجهة. ويقترح في كتابـه «أفكار فاينر حول القيادة: الخمسـون قانوناً الأساسـية التي تجعل الأشخاص يُؤدُّون على نحو أفضل» عدةَ استجابات إضافية:

التسويات: جد حلاً عادلاً يرضـي كلا الفريقين. على سـبيل المثال، يريد مدير التسـويق أن يطلق منتجاً جديداً في الأول من أيلول، لكن مدير التصـنيع (الذي هو على خلافات قديمة مع مدير التسـويق) يجادل لتأجيله إلى الأول من تشرين الثاني. حاول أن تشجعهم على التوافق على اعتماد الأول من تشرين الأول.

التفويض: اطلب مـن أحد مرؤوسـيك الذي يتمتع بسـجل إنجاز قوي في مجال حل الصراعات – أن يتصدى للمشكلة بالنيابة عنك.

يبعث هذا الأمر رسالة مفادها: أنه لا يجب أن يُرفع كل خلاف أو نزاع إلى أعلى السلم الإداري في الشركة.

التعاون: شجع الفرقاء على مناقشة خلافهم على نحوٍ مُنفتح وإيجاد حل -على نحو مشترك. ابدأ المحادثة بالإقرار: أن الفرقاء لديهم وجهات نظر مختلفة. من ثم هدّئ العواطف المتوترة، عبر أخذ النقاش باتجاه تقييم الحقائق -عبر طرح أسئلة مثل: «ما البيانات الإضافية، التي يمكننا أن نستعين بها للوصول إلى الحل الأفضل؟».

كن صريحاً فيما يخص الضرر الذي يسببه الصراع: «لقد أوجدت خلافاتكم حرباً أهليةً في الشركة. كيف يمكننا حل هذا النزاع لمصلحتكم ومصلحة المؤسسة؟»؛ يتطلب هذا الخيار وقتاً، لكنه يأتي بنتائج هي الأكثر ديمومةً.

التجهيز: شجعْ أحد الفرقاء على «الرضوخ والتسليم من أجل الحفاظ على جو السلام في الشركة». يُمكن أن يكون هذا الخيار هو الأكثر فائدة في حال كان الحفاظ على العلاقات بين الفرقاء أساسياً، وكان النزاع لا يضر بالمؤسسة على نحو خطر.

النقطة المركزية فيما يخص الخيارات، يقول فاينر: إنه كلما عرفت كيف تستخدم عدداً أكبر منهم، تمتعت بمرونة أكثر في حل الصراعات غير الصحية. «عندما تدرك أنك أمام صراعٍ ضار»؛ كما يلاحظ فاينر،

«اطرح ببساطة السؤال الآتي: ما الخيارات المتاحة لديَّ؟ وهذا يمكن أن يلهمك الطريقة الأنسب للاستجابة».

«انتبـه إذا كنت تعتمد على خيارٍ واحد أو خيارين معظم الوقت. إذا كنت كذلك، فتعلَّمْ كيف تسـتخدم الخيارات الأخرى. فأنت بحاجة إلى خيارات منوّعة تلجأ إليها عند الحاجة».

دفع الصراع النافع إلى حده الأعلى

برأي فاينر، فإن مفتاح الصـراع النافع هو التبادل النشط للأفكار. يملك القادة عدداً كبيراً من الوسائل في متناول يدهم لتحفيز الجدل

التعايش مع الصراع

يشـهد كل نظـامٍ اجتماعي صـراعات نافعة وصـراعات ضـارة؛ كما يقول فاينر -كذلك المؤسسـات، فهي ليسـت اسـتثناءً. «لقد تمتع الأشـخاص على الدوام بصفة الطموح، وحب الإنجاز. لكن في أيامنا هذه، ربما يدفعهم الضغط المتزايد للوصول إلى نتائج تجارية أفضل. وإرضـاء وول سـتريت إلى وضع مصـالحهم الخاصـة فوق مصالح المؤسسة، التي يعملون لها. لكن عموماً، فإن الصراع هو أحد الثوابت في عـالم التجـارة والأعمـال. «لا يباشـر أفضـل القـادة بإخماد كل الصراعات. بدلاً من ذلك، يدرسون الفرق بين الصراعات الصحية

والصـراعات غـير الصـحية، ويسـعون إلى ترجيـح الكفـة باتجـاه الاختلاف المفيد. ثم إنهم يطورون كمّاً واسـعاً من الخيارات لتحجيم الصـراعات المدمرة. وفي الوقت نفسه، يشـجعون الأشخاص على أن يدعوا أجنداتهم الشخصـية عند الباب –ويتناقشـوا بشـأن الأفكار بدلاً من ذلك.

والاختلاف «ذي الكولسترول النافع». على سبيل المثال، يُشجع فاينر المديريـن والمديريـن التنفيذيـين على تجنـب التصـريح بآرائهم حول قضية ما في وقت مبكر من النقاش. «ستشجع التفكير الجماعي فقط»، يقـول فاينر؛ «لأن عدداً قليلاً من الأشـخاص سيشـعرون بالراحة عند معارضـة رأيك وتحديـه. بدلاً من ذلك، احرص أن تكون آخر شـخص يدلي برأيه».

هناك وسـيلةٌ أخرى تتضمن ملاحظة: متى يتوقف واحد أو أكثر من المشـاركين عن الكلام ويلزم الصمت؟ «عندما ترى ذلك الأمر يحدث، اسأل الشخص: ما الذي يفكر فيه وكيف يشعر؟». ويُقِرّ فاينر أن تكليف شخص ما ليلعب دور محامي الشيطان في قضية ما، يمكن أن يحفز إلى حد أبعد على إيجاد تبادل حيوي وحامٍ للأفكار.

يتحـدث فاينر عن طريقة أخـرى تُعـرف بالتباعد/التقارب: يكتب المشـاركون ملحوظات خاصـة فيما يتعلق بما يعدّونه أهم ثلاث قضـايا

في القـرار الذي هـو في قيد النقاش، ثم تُعلَّـق الملحوظات على الجدار، لتكشـف ما القضـايا التي يوجد عليها إجماع، وما القضـايا الخلافية. يعمل المشـاركون حينئذٍ عبر الجدل والنقاشـ المعتمد على الملحوظات، باتجـاه تحقيق تقـارب في الآراء. يسـاعد هـذا المنهج على ضـمان أن تتضمن عملية القرار أفكار كل الأشخاص.

تمكّن مثل هذه الوسائل القائدَ من إرسال رسالة مهمة مفادها: «أريد أفكاركم، أريـد خلافاتكم، أريدكم أن تتحـدوني». يقدم تفاعل الأفكار الناتج الأساسَ للتفكير الابتكاري والمبدع، الذي يولده الصراع النافع.

استجواب لين شارب بِين وإليوت شراغ

المديرون، والأخلاقيات، والامتثال

إريك ماكنولتي

من الرسائل الأكثر وضوحاً التي اسْتُشِفَّت من الأعمال الخاطئة والسقطات في التقدير الجيد، التي هزَّت الشركات الأمريكية في السنوات الأخيرة، أن المسؤولية في الامتثال والأخلاق لا يمكن أن تقتصر على حجرة مجلس الإدارة، أو مكتب المستشار العام، أو قسم الموارد البشرية. فعلياً، يجري النظر إلى هذه القضايا على نحوٍ متزايد على أنها هموم إدارية جوهرية –والمديرون الذين لا يقومون بدورهم في هذا المجال عليهم أن يتحملوا النتائج.

بدأ يتشكل للتو في عدة مؤسسات الدور الخاص للمديرين الأفراد في الأخلاق والامتثال. ولكي نفهم المشهد الجديد على نحو أفضل

-وكيف ينسجم المديرون من كل المستويات المؤسسية معه- جلسنا مع لين شارب بين، أستاذة إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال التجارية، وإليوت شراغ، محامٍ ومستشار في الأعمال التجارية في مجلس العلاقات الخارجية. بين هي مؤلفة كتاب «تحول القيمة: لماذا يجب على الشركات أن تدمج الواجبات الاجتماعية والمالية لتحقيق أفضل أداء ممكن؟». ويقوم شراغ بأبحاث وكتابات حول التأثير الاجتماعي للعولمة، وسبق له أن أدار برامج مبادرات المسؤولية الاجتماعية ومنظمة الامتثال العالمي لشركة Gap, Inc.

ما وراء المتطلبات

إنَّ التكليفات القضائية التي أقرها قانون ساربانز-أوكسلي، ومُتطلبات قوائم التبادل الجديدة، والإجراءات الأخرى هي إجراءات صارمة، وسيكون وضعها موضع التنفيذ حذراً. لكن المُهِم أكثر أن يفهم المُديرون أنَّ توقعات الزبائن وحاملي الأسهم الآخرين قد تغيرت؛ كما تقول بين. «أظهر الناس أنهم يُفضِّلون الشراء من شركات تتصرف على نحوٍ جيد والاستثمار فيها. وكذلك يريد الموظفون المرغوبون بشدة أن يعملوا لمؤسسات يفخرون بها. لم يعد الأمر الآن هل ستختار بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، لكن بدلاً من ذلك، أن ترى الأمرين كأنهما مُتكاملين معاً.

إن تحقيـق هـذه التوقعـات الجديدة هو أكثر صـعوبة مما مضـى. إذ تتطلـب النزعـات التجاريـة الجوهريـة، مثـل التلـزيم الخارجـي، والتحالفات الإستراتيجية، وسلاسل التزويد العالمية مديراً يكون مدركاً ومتنبهاً لتصـرفات شبكة كاملة من المؤسسـات وسياساتها -لا شركته الخاصة فقط. فعلياً، إن المنظمات غير الحكومية، التي ظهرت بصفتها

فكر بإمعان في العواقب غير المقصودة لخطط التعويض والحوافز التي تقوم بها.

طبقة ثانية من المراقبة والإشـراف، ستعاملك غالباً أنت ومُزوديك علـى أنكمـا شـيء واحـد. لهذا، تحتفـظ الشـركات الذكيـة بمُديرين طليعيين -لديهم الرؤية الأفضل، لما يجري فعلياً على الأرض- مسؤولين عـن إعطاء مقـدار من الاهتمام للممارسـات العمليـة والبيئية والمالية للشركاء، يُوازي ما يعطونه للتكلفة ومواعيد التسليم.

«في عصـرٍ تزداد فيه الشفافية»، يقول شراغ: «لا يمكنك أن تمضي، وأن تتجاهل ما يقوم به شركاؤك».

كيف، إذاً، سـتنفذ الممارسـات الرفيعـة؟ كيف تضـمن الامتثال عبر سلسلة تزويد عالمية معقدة؟ كيف توجد قيماً مشتركة بين قوة عاملة، ربما يبلغ تعدادهـا مئات الآلاف -ربما يعمل الكثير منهم لأطراف ثالثة؟ كيف يُمكنك جعل كلٍّ من الجهد والاستثمار يعودان بالفائدة عند الحد الأدنى؟

ابدأ بالأساسيات

بدايــةً، يجب عليك أن تملك الأساسـيات تمامــاً. يختلف هذا الأمر كثيراً حسـب الصـناعة ومنزلة الشـركة، إذا كانت شـركةً أمريكية أو غير أمريكيــة، أو مملوكةً للقطاع الخاص أو للقطاع العام، وهكذا. دفع قانون ساربانز-أوكسـلي معظم شـركات القطاع العام إلى تحقيق فهم أعمق لمفهوم الامتثال (برغم أن الكثير منها لا يزال يكتشف متضمناته الكاملة). إن الرؤية المهمة للمديرين: أن مسؤولية الحكم تمتد حقاً إلى ما وراء هيئة الإدارة العليا.

خطوات ملموسة يمكن للمديرين أن يتّبعوها

- قدم تدريباً كافياً ومستمراً، وأنظمة واضحة ومتداولة تتيح لعمالك وللشركات المزودة أن تمتثل بسهولة قدر المستطاع؛ كلما كان الامتثال أسهل، كان احتمال تحقيق الامتثال أكبر.
- اضمن أن أولئك الذين يجب عليهم الامتثال يمكنهم الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح عبر تكامل حاجات الامتثال مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات لديك.
- تحدث عن القيم والمسؤولية بانتظام.
- لا تنتظر وقوع هفوة تجبرك على معالجة موضوع ما.
- أوجد حوافز تنحاز إلى التوقعات الاجتماعية والمالية.

• تَبَنَّى نصّ معايير النظم والامتثال وروحها. في النهاية، كثير مما حصل في شركة إنرون ربما يكون قانونياً، لكن مع المضي في تجاوز الخطوط الحمراء إلى حد بعيد، دمر المديرون الشركة، وبخّروا قيمة المسهمين، وكلفوا الآلاف خسارةَ مصدر رزقهم.

في مسحٍ أجري في عام 2000 على موظفي الشركات الكبرى في الولايات المتحدة، قال نصف المستطلعة آرائهم: إن سوء التصرف والسلوك الذي لاحظوه في شركاتهم كان مرده إلى التدريب غير الكافي. وكان هذا المسح قد أجري قبل طبقات التعقيد الإضافية، التي أوجدها قانون ساربانز-أوكسلي، ومتطلبات القوائم الجديدة.

«يلزمك أن تتوثق أن الأشخاص على طول مؤسستك وعرضها يفهمون المتضمنات الخاصة للنظم والقوانين ذات الصلة فيما يخص العمليات اليومية في شركتهم»؛ كما تقول بِين. «يُمكن للمديرين الطليعيين أن يكونوا مساعدين على تحديد الفجوات، وعدم الانسجام في قانون السلوك الخاص بالشركة»؛ كما يضيف شراغ. «فقانون شركة ما يكون مفيداً فقط إذا كان محدداً بما فيه الكفاية؛ ليقدم للأشخاص توجيهاً حقيقياً. أما بالنسبة إلى السياسة التي تقول: نطيع القانون، ونلتزم بأعلى المعايير -وهو منهج شائع- فهي ليست كافية تماماً».

يُشـجِّع شراغ المديرين على رفع مستوى الوعي عبر إعطاء الشركات المـزودة والزبائن نسـخاً من القانـون. «وضـحْ أنك تُلزمهـم بالمعايير نفسـها»؛ كمـا يقول شـراغ: «المبـدأ الرئيس هـو أن تحقـق تحالفاً بين التوقعات والتنفيذ».

حسـب شراغ، يسـاعد هذا الأمر أيضاً على أنسـنة المعايير. «أعرف مديراً لشـركة ملابس يمضـي الكثـير من وقته في زيارة المصـانع خارج الولايات المتحدة. يتخيل في أثناء زيارته مصـنعاً ما: أن جدته تمشي إلى جانبـه. وحين يرى شـيئاً ما قـد لا يعجب جدته لو رأته، يـدرك أن الأمر جدير بالقلق. بالنسـبة إليه، هي الشـخص الذي لا يستطيع أن ينظر في عينيه، ويقول: حسناً، لكنهم يقومون بهذا الأمر بكلفة أقل من أي شخص آخر. بالنسبة إليك، ربما يكون هذا الشخص خطيبتك أو رجل دين، لكن لا يهم؛ لأن وضع وجه للمعايير يجعل تجاهلها أمراً أكثر صعوبة».

تواصل وقُدْ بالمثال

في دراسـة لمجلـة Fortune أجرتهـا في عـام 1999، وشـملت ألفـاً من المديرين التنفيذيين، تبيَّن أنَّ 62% منهم لم يأتوا على ذِكر الأخلاق مُطلقاً في تواصـلهم المباشـر، أو المُسجَّل مع الموظفين في الشـركات، التي يعملون بها. «هل تتخيل ماذا يُمكن أن يحدث للأداء فيما لو كان 62% من المديرين التنفيذيين لا يتكلمون مُطلقاً عن المبيعات، أو عن ضبط التكاليف؟»؛ تسأل بِين. «يُصبح ما يتحدث عنه المدير التنفيذي مُهِمّاً للمؤسسة».

لكن المديرين الطليعيين ليسوا بحاجة إلى انتظار المدير التنفيذي؛ كما تقول بِين. فعبر نقاش القضايا وطرح أسئلة عميقة ودقيقة في مُختلف مُستويات الوحدات والأقسام، يُمكِن للمديرين أن يكونوا ذوي تأثير محلي مهم وكبير. سيُولِي فريقهم اهتماماً أكبر للأخلاقيات والامتثال، عندما يدركون كم هي مهمة بالنسبة إلى رئيسهم.

لا تستخفَّ بقوة الأساطير. كل شركة لديها أساطير -فمدير المصنع الذي حقق الهدف الموضوع للإنتاج برغم كل الصعوبات والعوائق، وموظف المبيعات الذي جلب عقداً مهماً للشركة، والموظف الجديد الذي أطلق منتجاً جديداً- وهؤلاء الأساطير يُساعدون على صياغة السلوك المستقبلي. ضع هؤلاء الأشخاص الذين اتخذوا قراراً أخلاقياً شجاعاً تحت الأضواء؛ لكي يكون مثالهم ونموذجهم منارةً للآخرين.

اجعل التعويض حليفك

إنَّ التعويض والحوافز هي مُحرِّكات يمكن التنبأ بها للسلوك؛ كما تقول بِين. عندما ترى فضيحة تجارية، ستجد فعلياً قضية تعويض وراءها دائماً.

تستشهِد بِين بموقف واجه شركة Sears Roebuck and Co في بداية التسعينيات. «كان مصلحو السيارات يخدعون الزبائن -عبر إخبارهم أن سياراتهم تحتاج إلى إصلاح في الوقت الذي كان فيه هذا الأمر غير صحيح. لماذا فعلوا ذلك؟ في الحقيقة لم

يكونوا جميعهم أشخاصاً سيئين، وكذلك شركة Sears لم تكن شركة عابرة، وتبحث عن تحقيق الربح السريع. لكن نظام الحوافز في الشركة كان يُكافئ مصلحي السيارات فقط على تحقيق الإيرادات القصيرة المدى، بِغَض النظر عن الطرق التي يستعملونها. لم يكن هناك مكافآت -بل عقوبات غير مقصودة- في حال نظر مصلح السيارات إلى سيارة ما، وقرر أنها ليست بحاجة إلى إصلاح، أو أن تعديلاً سريعاً يكفي لحل المشكلة».

ما الدرس المستفاد؟ فَكِّر بإمعان في العواقب غير المقصودة الناتجة عن خطط التعويض والحوافز؛ كما تقول بِين. وازن بين أهداف الإنتاج الجريئة وبين معايير مثل مستويات رضا الزبون، لتضمن أنك لا تشجع سلوكاً سيجلب الضرر لك فيما بعد.

تعتقد بِين أن كثيراً من التطور الذي طرأ على مبدأ المسؤولية قد أخذ عقوداً عدة. فالتوقعات العامة لسلوك شركات القطاع الخاص قد ارتفعت على نحو متساوٍ مع الدور المتزايد الذي يلعبه العمل التجاري في المجتمع الآن. وهي تتنبأ أن الحدة المتعلقة بالأخلاقيات، والإدارة، والامتثال ستتناقص، لكن التحول الأساسي في مبدأ المسؤولية وُجد ليبقى.

إن المديرين بحاجة إلى فهم دورهم الجديد؛ كما يقول شراغ. «فعملك لن يكون كما اعتدت أن يكون. على المديرين الآن أن يكونوا أفضل كثيراً في استحسان: كيف تؤثر القرارات في كل المسهمين في الشركة؟».

اختيار قناة التواصل المناسبة

اختر القناة المناسبة لإيصال رسالة إلى شخصٍ ما آخر، وعَزِّز فُرصك في كسب التعاون والدعم، الذي تحتاجه من ذلك الشخص. وفي المقابل، اختر القناة الخطأ، وجازف بإيذاء مستمعيك وتشويشهم ومضايقتهم.

كيف تختار الوسيلة الأنسب التي تحمل رسالتك؟ تُقدِّم المقالات في هذا القسم إرشادات مفيدة في هذا السياق. ستجد نصائح حول تحديد: متى تضع متصلاً ما على مكبر الصوت في مكتبك؟ ومتى تلجأ إلى استخدام البريد الإلكتروني بدلاً من التكلم عبر الهاتف مع شخص ما أو لقائه وجهاً لوجه؟ وما القناة المناسبة للاعتذار، والشكوى، و«أنسنة» عملية تواصل شخصية حساسة أو دقيقة؟

يتمتع البريد الإلكتروني بمعاملة خاصة في هذا القسم، بالنظر إلى خاصيته غير الخصوصية السّيِّئة الصيت والصعوبة المتأصلة في كتابة رسائل خالية من الأخطاء.

أطفئ ذلك الهاتف الخلوي!

مقابلة مع بيتر بوست

لأنـه حفيد إميلي بوسـت، يعرف بيتر بوسـت شـيئاً أو شـيئين عن التصـرف بأدب. شـارك أخـت زوجته، بِيغـي بوسـت، في تأليف كتاب «فائدة سلوكيات التعامل في العمل التجاري: المهارات الشخصية للنجاح المهنـي» The Etiquette Advantage in Business: Personal Skills for Professional Success، الذي أضـاف إلى عـالم الأعمال التجارية الأسـلوب الحسـاس ذاته، الذي ميز كتب إميلي بوسـت الكلاسيكية في ميدان السلوكيات الاجتماعية.

أتـى الكتاب في وقت كـثرت فيه الزلات والهفـوات المتعلقة بالتعامل الكيّس واللطيـف. قام الكاتـب المُشـارك في التحرير ريتشـارد بيرك بإجـراء مقابلة مع بوسـت حول طبيعة هـذه الهفوات والـزَّلات، وماذا يمكن أن يُعمل إزاءها.

ما الذي، من وجهة نظرك، يمثل أكبر مشكلة في سلوكيات التعامل التجاري حديثاً؟

بوست: من دون أدنى شك، إن البريد الإلكتروني هو المشكلة الجديدة الكبيرة. فالأشخاص يقعون في المشكلات؛ لأنهم يعتقدون أن الرسائل الإلكترونية هي وثائق خاصة. في الحقيقة، إن رسائلهم الإلكترونية هي ليست ملكهم، بل تعود ملكيتها إلى الشركة. المثال الكلاسيكي في هذا السياق هو قصة الرئيس الذي خاض نقاشاً مع أحد الموظفين حول العمل، وقام الموظف بكتابة رسالة إلكترونية فيما يخص ذلك النقاش، وعند محاولته إرسال تلك الرسالة إلى أحد أصدقائه، قام بإرسالها إلى كل شخص في المكتب بما فيهم الرئيس. قديماً، عندما كنا نستخدم نظام البريد التقليدي، كان لدى الأشخاص الكثير من الفرص لتغيير ما قالوه –والتوثق من أنه ذاهب إلى الأفراد الصحيحين.

ما بعض أكثر التصرفات شناعةً في عالم الأعمال في أثناء تناول الوجبات في هذه الأيام؟

بوست: ربما يكون الشيء الأكثر شناعة هو استخدام الأشخاص هواتفهم النقالة في أثناء وجبات العمل، سواءٌ كانت وجبات غداءٍ أم عشاء، والشيء الأكثر فظاعة أنهم لا يتلقون المكالمات فقط، بل يجرون مكالمات أيضاً. كنت يوماً أتناول الغداء في مطعم Burlington Country Club هنا في فيرمونت، فدخل ثلاثة شبان، جلس الشاب الثالث إلى

طاولة، وقد كان الشابان الآخران ينتظرانه. وفجأة يفتح الشاب الثالث حقيبة أوراقه، ويخرج هاتفه النقال بسرعة، ويطلب رقماً ما، ويبدأ بالتكلم. كان ذلك صدمة للشابين الآخرين. وتحولت لغة جسديهما من وضعية حاضرة ودية إلى وضعية أخرى فيها الأذرع متصالبة، والجلسة غير مبالية، والعيون تائهة في أرجاء الغرفة. وكانت النتيجة أن ساء جو ذلك الغداء، ولم يكن مريحاً أبداً.

ليس عليك فقط ألّا تجري مكالمات هاتفية في مثل هذه المواقف، بل يجب عليك أن تطفئ هاتفك النقال -وجهاز المُنادي- لتعطي الأشخاص كل اهتمامك.

هناك مشكلة أخرى لها ارتباط بالهاتف: استخدام مكبر الصوت؛ هذا أمرٌ فيه قلة أدب، لا لأن الشخص المُتَّصَل به يبدو وكأنه يتكلم من قلب صدفة محارة فقط، بل لأن المُتَّصِل لا يعرف إذا كان هناك أشخاص آخرون في الغرفة. في حال كان هناك أشخاص تريد أن تشركهم في المحادثة، أعلِمْ أولاً الشخص الذي اتصل بك، ومن ثم قدمهم له.

هل يمكن إجراء محادثة كاملة عبر مكبر الصوت؟

بوست: ما دام أن هناك داعيًا لفعل هذا الأمر-عندما يقوم أشخاص عدة بالنقاش حول اتخاذ قرارات تجارية- فلا بأس. لكن كن حريصاً على تعريف الأشخاص ببعضهم وإخبارهم أنك ستضعهم عبر مكبر الصوت قبل أن تبدأ.

يتطـرق كتابـك علـى نحو مكثف لموضـوع اللباس المناسـب. هل يمثل هذا الأمر مشكلةً هذه الأيام؟

بوست: بالتأكيد. أعتقد أن الخلط ينشأ بسبب اللباس غير الرسمي، واللباس الذي يلبس في أيام الجمعة. يشـعر الأشـخاص أيضـاً أنك إذا ارتديت لباسـاً غير رسـمي، فربما ينطوي هذا الأمـر على احترام أقل للمديـر، وذلـك يُمكن أن يقـود إلى الخلط والصـعوبة في مكان العمل. وجدت دراسة أجريت في جامعة نورث كارولينا أن اللباس غير الرسمي قد تسبب بمشكلات للإدارة.

نحب أن نصـدّق أن النـاس يحكمون علينا مـن الطريقة التي نفكر بها، لكننا نعرف أنهم يحكمون علينا أيضاً من طريقة لباسنا.

هـل تكمـن المشكلـة في أن بعض الموظفين يعتقـدون أنهم مـن الرتبة الإدارية نفسها للمدير بسبب تشابه اللباس؟

بوست: هذا صـحيح. فأحد الأشياء التي تدعو إليها الشركات اليوم هي العمل كفريق. بالنسبة إلى الفِرَق، لكي تتمكن من العمل معاً، يحتاج كل عضو من الفريق أن يشعر بإمكانية أن يكون مسهماً كاملاً في العمل. لـذا، ربما يكون من المناسـب أن يلبس الفريق النوع نفسـه من اللباس. كلما كان الجو يتسـم بغير الرسـمية أكثر، احتجنا أكـثر إلى أن نعرف كيف لا ندع هذا الأمر يتسبب بإحداث توتر في مكان العمل.

إذاً، هـل يكـون أحد الحلول للمديرين أن يحاولوا أن يلبسوا لباساً ذا درجـة لونيـة أكـثر رسمية من لباس موظفيهم، حتـى في الأيام التي يكون فيها اللباس غير رسمي؟

بوست: في الشركات التي يوجد فيها خلط تكون هذه طريقة مناسبة.

لا يُقدِم عادةً الأشخاصُ الذين ينسون أسماء الأشخاص إلى تقديمهم للناس الآخريـن على الإطلاق، مخافة أن يزعجوهـم. كيف علينا أن نتعامل مع هؤلاء؟

بوسـت: هـذا الأمر ليس علم ذرّة. ذهبتُ مـرةً إلى اجتماع حيث التقيـت إحدى المدعـوات وجرى تقديمها إليَّ في أثناء ركوبي المصـعد. وعندما بدأت عرضي، تقدمت إلى الشخص الذي كان معي في المصعد، وقلت لها: «لقد تعرفت إليك منذ وقت قصير ولا أستطيع تذكر اسمك. هل يمكنك أن تخبريني ثانيةً؟»، وقد أخبرتني باسـمها. هذا مثال على سـلوكيات التعامل: لم أستطع تذكر اسمها، لذا اعترفت بهذا، وسألتها عن اسمها مرة ثانية؛ ولم ينزعج أحد من هذا الأمر.

For Further Reading

The Etiquette Advantage in Business Personal Skills for Professional Success by Peggy Post and Peter Post (1999, Harper-Resource)

«هل يُمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟»

ديفيد ستاوفر

هل سـبق لك أن اسـتخدمت البريد الإلكتروني للاعتذار إلى زميل في العمل؟ أو أرسـلت تأنيباً رسمياً إلى مرؤوس عبر البريد الصوتي؟ أو جُبْتَ أرجاء البلاد فقط لتُوصل شخصياً أخباراً مهمة؟

إن خيارات التواصـل المختلفة التـي نعرفها جيداً اليوم يمكن أن تكون جيدةً من حيث الإفادة والإنتاجية -وفي الوقت نفسـه مزعجة وشـاقة. فمع وجود وسـائل اتصـال عديـدة جداً، كيـف يجب على المدير أن يختار الوسيلة الأفضل، ويستخدمها -خاصة عندما تكون الرسالة التي يريد إيصالها هي أخبار سيئة، أو غير مُرحَّب بها من قبل المُتلقي؟

قمنا بإجراء استطلاع على استشاريي التواصل التجاري، وخبراء السلوك الحسن؛ لنخرج بالإرشادات الآتية، لاستخدام الوسائل البديلة، لإيصال الرسائل الصعبة على نحو فاعل.

حدد إلى أي درجة تريد أن يكون التواصل خاصاً

إن التواصل وجهاً لوجه هو الوسيلة الأكثر حميمية. أما الخيارات الأخرى، فهي حسب الترتيب التنازلي للخصوصية كما يلي: المكالمة الهاتفية، رسالة البريد الصوتي، المُذكّرة المكتوبة بخط اليد، الرسالة المُنضَّدة أو المطبوعة، و-الخيار الأكثر خصوصية- البريد الإلكتروني والفاكس. بعضٌ من هذه الخيارات، ربما يتغير ترتيبه حسب الوضع المُحدد، أو أولوياتك الخاصة؛ على سبيل المثال، قد تبدو المذكرة المكتوبة بخط اليد خاصةً أكثر من البريد الصوتي.

إنَّ الانفجار الانفعالي المتهور يمكن أن يسكن مجرى حياة الفرد عدة سنوات - تُقدِّم التكنولوجيا اليوم وسائل حديثة بالكلية للنسيان الفوري.

كيف تتبنى الخيار الأفضل للرسالة الصعبة التي عليك إيصالها؟ «الهم الذي يحظى بالأولوية عندي هو: كيف يُمكنني أن أُؤَنْسِنَ هذه الرسالة؟ تقول الخطيبة والمُتكلمة ومُؤلفة كتاب «سلوكيات تعامل القوة

والنفـوذ» دانـا مِه كاسبرسـون: «لذا، عندمـا أدين باعتـذارٍ لأحد ما، أختـار عادةً الاعتذار شخصـياً أولاً، والمكالمة الهاتفيـة على أنها بديلي الأول، ومن ثم المُذكرة المكتوبة بخط اليد».

«خياري الأول هو الصـوت»؛ كما تقـول مؤلفة كتاب «طبيب الهاتف» نانسـي فريدمان، وهي أيضـاً مستشـارة ومدربة. «ببسـاطة، لا يُوجد نظير للصوت البشري، خاصةً عندما يكون لدينا شيء صعب أو حساس لنقوله. فصـوتك لديه أشياء أكثر من الكلمات: درجة الصوت، النبرة، تغير مقام الصوت، طبقة الصوت، التوقف لبرهة، وهكذا. ستخسر كل أولئك عند استخدامك الكتابةَ».

لكـن لا ترتكـب خطـأ افتراضـ: أنَّـه كلَّمـا كان الأسـلوب الذي تسـتخدمه أكثر خصوصـيةً، كان هو الخيار الأفضل دائماً لإيصال رسـائلك الصـعبة. «يُمكن أن يكون البريد الإلكـتروني هو الطريقة الأكثر اهتماماً وأدباً لإيصال الرسالة»؛ كما تقول ماري ميتشل، التي ترأس مكتب آداب السـلوك غير الشـائعة، وهو مكتـب يُعنى بمجال سـلوكيات التعامل والبروتوكول. «على سبيل المثال، لا يُقاطع البريد الإلكـتروني المُتلقـي، بـل يُعطيه الفُرصـة لإعادة القـراءة والتفكير قبـل الإجابة». يُمكن أن يشـكل هـذا الأمر عامـلاً إيجابياً في بعض الحالات، مثلاً عندما تكون الرسـالة التي تهمُّ بإرسالها هي ردٌّ على طلبٍ تلقيته من المُرسل إليه.

عندما لا تُؤدي طريقةٌ ما المطلوبَ، خذ اثنتين

يُعطيك التواصل الصوتي طيفاً واسعاً من الإشارات النغمية، التي يُمكنها أن تضمن أن موقفك قد نُقِل إلى المتلقي بقوة لُغتك نفسها. يعني التواصل الكتابي أنَّ بين يديك سِجلّاً، وهو قد يكون حاسماً في هذا العصر، الذي تكثر فيها النزاعات. لمَ الاختيار؟ استخدم الاثنتين. يُمكنك في أحيانٍ كثيرة أن تحظى بالميزات الفريدة لكلٍّ من الكلمات المحكية والمكتوبة، عبر تسليم رسالتك بكلتا الطريقتين –على سبيل المثال، أن تقوم بزيارة أو تُجري مُكالمةً هاتفية، مقرونةً برسالة تأكيد أو مُذكّرة.

ابذل في الكتابة جهداً عظيماً في قول ما تشعر به

بسبب أن كثيراً من الإشارات التي يحملها الصوت تُفقَد في الكتابة، تَعَلَّم أن تكتب بطريقة تنقل تماماً ما تشعر به بِدقَّة، وعبِّر عنه بطريقتين مختلفتين أو أكثر. أوجدت نانسي فريدمان مُصطلح «نبرة الصوت الإلكترونية» للدلالة على سوء التواصل الذي يمكن أن يحدث بسهولة «عندما أكتب رسالتي الإلكترونية بنبرة صوت مُعيَّنة في عقلي وتقرؤها أنت بنبرة مختلفة تماماً».

لهذا، تزعم فريدمان: أنَّ من المستحيل تقريباً أن تُفرِط في استعمال الكلمات، التي تُعبِّر عن المشاعر. «استعمل (رجاءً) و(شكراً لك) غالباً.

قُل (أنا سعيد أن أنقل) أو (أنا آسف لقول) أو (أنا مسرور لإخبارك). أعط قرّاءك كل إشارة وتلميح يُمكن أن يخطر ببالك، لتخبرهم كيف تشعر». حتى إنها تنصح بكتابة بيان واضح وصريح لتقديم الرسائل الكتابية المهمة أو الحساسة: «رجاء اقرأ هذه الرسالة الإلكترونية، مع علمك كم أنا معجب بعملك، وأتمنى لك التقدم»، «أرجو أن تعلم منذ البداية: كم أنا مُحبط فيما يخص اجتماع الأسبوع الماضي».

لا تتهرب من اللقاء وجهاً لوجه لكي تتمكن من قذف قنابل مكتوبة

يتقمص بعض الأشخاص المهذبين شخصية عدوانية إلى حد بعيد عندما يقودون سيارة مثلاً. على نحو مشابه، تقول ميتشل: يتحصن بعضٌ منا خلف شاشة الحاسوب أو الهاتف، «ونفترض أننا نستطيع أن نقول أي شيء نريده لأي شخص كان -أشياء لا نقولها أبداً وجهاً لوجه».

تُطلق فريدمان على هذه الظاهرة اسم «الشجاعة الناتجة عن البعد»، وهي تُلاحظ أنه -خاصةً عندما نكون مهتاجين- يمكن أن نقع تحت إغراء إرسال رسالة إلكترونية، تتضمن لغة لن نفكر في التلفظ بها، لو كان المُتلقي موجوداً معنا. وبِغَض النظر عن كيفية التواصل، اختر كلماتك كما لو كنت على بعد ذراع من المتلقي -ولا تتمنى أن ينخزك بكوعه.

لا ترسل أبداً أي رسالة باندفاع وتهور

إن التحذير القديم الذي مفاده: أنه يجب أن تعدّ حتى الرقم عشرة، أو تأخذ نفساً عميقاً قبل الاستجابة لأي استفزاز، هو صحيح إلى حد بعيد فيما يخص عمليات التواصل التجارية الصعبة. إن الانفجار الانفعالي المتهور يمكن أن يسكن مجرى حياة الفرد عدة سنوات -تقدم التكنولوجيا اليوم وسائل حديثة بالكلية للنسيان الفوري. «ما عليك إلا إدخال كلمات قليلة مختارة بعناية، والضغط على مفتاح (الرد) في برنامج البريد الإلكتروني»؛ كما يقول بل رويتر، رئيس مكتب الأداء التنفيذي الاستشاري .

«يجب ألّا يغيب عن ذهنك أن تتوقف وتعيد التفكير»؛ كما تقول كاسبرسن: «فمصداقيتك دائماً على المحك، خاصةً في التعاملات التجارية. فالتواصل ظاهر للآخرين دائماً، وكذلك للتقييم الدائم من قبل الآخرين».

عدّ أيّ شيء تكتبه معلومات عامة

في أثناء التحقيق في فضيحة إيران كونترا الذي أجرته واشنطن، تفاجأ الكولونيل أوليفر نورث عندما علم أن رسائل البريد الإلكتروني، التي ظن أنه مسحها، يمكن أن تُستعاد، وتُصبح جزءاً من السجل. النصيحة التي تُقدَّم إليك هي أن تفكر جيداً عندما ستترتب عواقب

غير حميدة، إذا قرأ أحد ما -غير الشخص المقصود- رسالة حساسة قد كتبتها. «اسأل دائماً: من يمكن أن يقرأ هذه الرسالة أيضاً؟»؛ كما تقول كاسبرسن: «حيث يُمكن اعتراض رسائل الفاكس ورسائل البريد الإلكتروني بسهولة».

قم بمراجعة كل ما يتعلق بكل رسالة إلكترونية تكتبها: لمن ترسلها، ولماذا ترسلها، وما محتواها؟ ينصح الاستشاري بِل رويتر بمراقبة محتوى رسائل البريد الإلكتروني على نحو متواصل؛ لتحميها من «ECK»، أو قاتلات البريد الإلكتروني. «يحدث أن تكتب رداً ظريفاً على رسالة إلكترونية لأحد الزملاء، أو فكرة سريعة ترسلها إلى المدير حول مشروع مهم، أو فكاهة وقحة موجهة حصرياً لمندوب مبيعات صديق في آسيا. وينتهي هذا الرد بكلمة ساخرة حول الطريقة التي يتنفس بها المدير، وقد جرى إرساله إلى كل من يعمل في القسم، أو يساء فهم الفكرة السريعة التي أرسلتها إلى المدير؛ لأنك كتبتها على عجل، أو تكون الفكاهة التي أرسلتها إلى صديقك في آسيا قد أساءت إلى سكرتيرة المدير الذي أرسل له صديقك الفكاهة في فرنسا».

يُلاحظ رويتر أن قاتلات البريد الإلكتروني «تنشأ من الميزتين العظيمتين اللتين يتمتع بهما البريد الإلكتروني: السهولة والسرعة». زَيِّنْ هذه القاتلات، يقول ناصحاً، عبر التفكير في كلماتك في أثناء إدخالها، متذكراً أن نياتك -مثل المزاح بنية حسنة- يمكن أن لا تظهر في الكتابة،

وتصــحيح كل رســالة تنشــأها باهتمام وحــذر، وبعد التصــحيح -النظر ثانية إلى أســماء جميع الأشــخاص الموجودين في حقْلَي «إلى» و «اختر من الأسماء»؛ لتضمن أنك لم تكتب شيئاً يمكن أن يجلب المتاعب مع أحد منهم.

لا تضغط على مفتاح الاتصال حتى تكون قد فكرت في استخدام البريد الصوتي

توصّــل مســح داخلي قامت به مختبرات باكمان إلى أن معدل 86% من موظفي الشــركة ليســوا جالســين علــى مقاعدهــم، وقادرين على اســتقبال المكالمات الهاتفية في وقتٍ واحــد. ينطبق هذا الأمر على كثير من الشــركات، ما يجعل من المهم -خاصــة عندما تتصل لتُسلِّم رسالة صــعبة أو مُهِمَّة- أن تقرر كيف ستقوم باســتخدام البريد الصوتي قبل أن تجري مكالمة هاتفية. هل هي رســالة يمكن تركها على أنها تسجيل؟ سيكون الجواب «لا». إذا لم يكن الأمر مستعجلاً، وكنت تحتاج إلى أكثر من دقيقة لإخباره، أو إذا كان من المهم الاســتماع إلى اســتجابة المتلقي الفورية، (من ضــمنها صــمت الذهول). في حال تحتم عليك استخدام البريد الصــوتي تحت هذه الظــروف، اطلب مكالمة عائدة، أو حدد وقتاً تقريبياً لتعاود الاتصال.

لكن عندما تجعل المطالبُ الملحة أو الظروف الأخرى البريدَ الصوتي خيارك الوحيد، «اســتخدمْ قدراً كبيراً من الذوق اللطيف»؛ كما تنصــح

نانسي فريدمان. وتقترح افتتاحية تنحو مباشرة إلى النقطة الأساسية: «أنا آسف لقول: إنني لا أستطيع أن أعطيك ذلك اليوم على أنه إجازة الأسبوع المقبل»، «يجب عليَّ أن أخبرك أنني أشعر بالخيبة، فيما يخص تقريرك عن المشروع التقني». هكذا في حالات، استخدمْ نبرة صوت تشعر أنها مُحمَّلة بمشاعر ندم ومشاعر تعاطف؛ لأن جودة معظم مسجلات الصوت ليست كافية لالتقاط المشاعر، التي تعتقد أنك تنقلها على نحو كامل. أيضاً كن جاهزاً لموازنة الأخبار السيئة مع شيء جيد أو مشجع: «أنا واثق أنه يمكن أن أعطيك يوم إجازة في أي وقت من هذا الشهر فيما بعد»، «كانت الصور ومقاطع الفيديو التي أحضرتها لاجتماع المشروع التقني رائعة». وكن حاضراً لإيصال كل عناصر رسالتك الأساسية بسرعة، وهكذا لن يُعيقك قِصر وقت التسجيل. إذا كان وقت التسجيل يسمح، يُمكنك أن تُتبع رسالتك الرئيسة بتفاصيل أو شرح إضافي.

لا ترتكب الخطأ الذي مفاده أنه كلما كان أسلوبك شخصياً أكثر، فهو دائماً الخيار الأفضل لديك لإيصال رسالة صعبة.

تابع الأمور للتأكيد والتوضيح

إذا كان تواصلك الصعب يُمكن إجراؤه بأي وسيلة بدلاً من لقاء شخصي مُتأنٍّ أو محادثة هاتفية، استخدم واحدةً من هذه

الطرق المباشرة، لتتابع الأمور فوراً قدر المُستطاع. اسأل المُتلقي هل تلقَّى رسالتك، وهل لديه أو لديها أي أسئلة أو ردود فعل. بالتأكيد ستحصل تقريباً على بعضٍ من التغذية الراجعة الجيدة، إضافة إلى فرصة ضبط وإصلاح أو الإسهاب لتجعل مشاعرك أوضح. «أنا حتى لا أثق برسالة روتينية بقدر روتينيةِ عملية إعادة جدولة لاجتماع ما، وأن أرسلها عبر البريد الصوتي أو الإلكتروني فقط»؛ كما تقول دانا مِه كاسبرسن. «لأن الأعطال والتشويش يمكن أن توجد بسهولة في مثل هذه الوسائل».

أخيراً، تذكر ألّا قواعد حصينة ضد الاستثناءات

برغم أن كاسبرسن تجادل بقوة لاستخدام الوسيلة الأكثر أنسنة لرسائلك الصعبة، إلا أنها تُقِرُّ أنه لا يوجد قاعدة من دون استثناءات. «في الوقت الذي تلقيت فيه عبر البريد الإلكتروني تعزيةً من صديق أثَّرت فيَّ بعمق، ولم تكن بحالٍ من الأحوال مؤذية أو مسيئة، كنت عملياً أعارض إرسال ذلك النوع من الرسائل إلكترونياً».

تلاحظ ماري ميتشل أنه في كل التفاعلات الإنسانية «هناك دائماً ثلاثة خيارات: واحد صحيح كلياً، وواحد خاطئ كلياً، وواحد أو أكثر -ما بين بين- هو خيار مناسب». يُقدِّم لك هذا الأمر على الأقل مساحة من الخيارات في كل موقف تقريباً. إذا أدركت أنه باستطاعتك الاختيار،

فاستخدمْ حِسَّــك العام، وأبقِ هذه الإرشادات في عقلك -ستفعل ما هو صحيح لنفسك، ولمن يتلقى منك الرسائل.

For Further Reading

Business Etiquette and Professionalism by M. Kay Dupont (1998, Crisp Publications)

The Complete Idiot's Guide to Business Etiquette by Mary Mitchell (1999, Alpha Books)

Power Etiquette: What You Don't Know Can Kill Your Career by Dana Mary Casperson (1999, AMACOM)

لا تضغط على مفتاح الإرسال ذاك

نِك مورغن

في عـام 1999، أطلق مقال نشـر في مجلـة Harvard Management Communication Letter بوضـوحٍ مـا أطلقنـا عليـه «وصـايا البريـد الإلكتروني العشـر». جذب هذا المقال قدراً كبيراً من التعليق الصحي، حـول دور هذا الشـكل الجديد من التواصـل في عالم الشـركات. حان الوقت للنظر إلى الخلف، ورؤية أي من الوصايا لا تزال معقولة ومبررة، وأي منها يحتاج إلى مراجعة، وأيضـاً إذا كان من الضروري إضافة أي وصايا جديدة.

بعد مضي سـنوات عدة، أصـبحنا جميعاً، في الحقيقة، أشد براعة في اسـتخدام البريد الإلكتروني. وتلاشـى العناد الجيلـي فيما يخص اسـتخدامه، وقد كان كبار السـن أسرع شـريحة من المستخدمين نمواً السـنة الماضية. وفضلاً على ذلك، نجد أن بعضاً من عاداتنا السيئة لا

تــزال موجودة، وأن عدداً قليلاً من المشــكلات الجديدة قد ظهرت منذ نشر ذلك المقال.

كانــت المشــكلة الأهم في عــام 1999 هي التحميــل الزائد عن الحد للمعلومــات، التــي تفاقمــت بعد الانتشــار الواســع لاســتخدام البريد الإلكــتروني. إنــه ذلك النوع مــن التواصــل الذي يطلق عليــه الخبراء النــوع «الــذي لا يحتاج إلى أي إجراءات» تقريباً، والذي يعني أنه ســهل الاستعمال -فلا يجب عليك أن تذهب إلى مكتب بريد أو حتى أن تبحث عــن طابع بريدي. اضــغط فقط على مفتاح، ويمكنك حينها أن ترســل أفكارك إلى جميع أنحاء العالم.

اليــوم، ترســخ ذلــك الوضــع. إذ نجــد الآن أن كل موظــف شــركة عصــري تقريباً يســتخدم البريد الإلكــتروني، وعليــه التعامل مع قدر كبــير من المــواد التافهة المرتبطة به. بالإضــافة إلى تلك المــواد، لدينا الآن الدعايات التجارية التي تقفز في وجهنا فجأة، وأشــكال أخرى من الإزعــاج الإلكــتروني التي تُبطئ ذلــك العمل اليومي لفصــل المعلومات المفيدة عن الأمور التافهة التي لا قيمة لها.

كيــف يُمكننا أن نتعامل مع هذه الأزمــة الأكثر حدةً؟ يؤيد دوغلاس نيل، وهو باحث زميل في شــركة ســي إس ســي للخدمات البحثية، أخذ موقــف فاعل في ضــبط تدفق البريــد الإلكتروني الخاص بك، خاصــة فيما يتعلق بتعليم زملائك استخدامَ البريد الإلكتروني على نحوٍ حكيم.

يقول نيل: «النقطة الأساسية أنه يجب عليك أن تشرع في العمل، لا أن تبقى سلبياً. يجب أن تكافئ أولئك الذين يعملون جيداً، وأن تخبر أيضاً أولئك الذين لا يعلمون جيداً أنهم كذلك. لا تنفعل، بل اسعَ إلى التغيير! إن أولئك الذين يعانون بصمت سيستمرّون في المعاناة!».

ينصح نيل بعملية تتكون من خطوتين للتعامل مع بريدك الإلكتروني بفاعلية. أولاً، يقول نيل: حلِّل البريد الإلكتروني الذي تتلقاه، مع وضع جداول لتصنيف المفيد منها وكذلك التافه، ومعدل تلقيك كلا النوعين. ثم اطلب بلباقة من أولئك الذين يرسلون إليك بانتظام كثيراً من البريد الإلكتروني القليلَ النفعِ أن يتوقفوا عن ذلك. يُشير نيل إلى أن التحميل المفرط يختلف حسب نظرة المتلقي: ففي حين تربك 10 رسائل إلكترونية يومياً بعض الأشخاص، يمكن لآخرين أن يتعاملوا مع 100 رسالة بسهولة. خذ أسبوعاً أو نحوه لتُصنِّف الرسائل الإلكترونية القادمة، ومن ثم يمكنك تنظيمها لكي تعالج أي مشكلات يُظهرها التحليل.

على المدى القصير، لا تزال مجلة Harvard Management Communication Letter تنصح بإجراء «فحص تحديد أولويات» يومي لصندوق الوارد في بريدك الإلكتروني. أجرِ مسحاً للقائمة كلها، بحيث تُزيل كل الرسائل التافهة أولاً. ومن ثم صنِّف البريد المتبقي حسب العمل الضروري، تماماً مثلما تفعل لو أن أمامك صندوق بريد حقيقي

حتى الرسائل الإلكترونية التي قمت بمسحها يمكن أن تُستعاد وتُقرأ في قاعات المحاكم من قبل المُحامين المُعادين لك.

على مكتبـك. يُخبرنا خبراء الكفاءة والفاعليـة: أنه يجب عليك أن تتفحصـ الورق مـرة واحدة فقط في المكتب، وتقـرر عندما تنظر إليها أول مرة: هل إذا كنت سـترميها، أو سـتحفظها في الأضابير، أو تضعها علـى «قائمـة الأعمـال»؟ يُمكنك أن تتدبـر التحميل الزائـد في بريدك الإلكتروني بالطريقة نفسها.

بعيداً عن قضـية التحميل الزائد، فإن الوصـايا التـي جلبناها من الجيـل الرقمي في عـام 1999 قد حددت أوقاتاً أخـرى، ربما تريد فيها أن تفكر مرتين، قبل أن تضغط على مفتاح «أرسل» (لقد أعددنا صياغة بعضٍ منهم على نحو طفيف لمسـتخدمي البريد الإلكتروني الأكثر حنكةً في يومنا هذا).

1 - استخدم البريد الإلكتروني فقط عندما يكون هو القناة الأكثر كفاءة لتلبية حاجتك

في عـام 1999، قلنـا: «ما يبـدو أن معظم الأشـخاص ينسـونه، هو أنه بريد إلكتروني. إنه حقاً شـكل عصـري لشـيء اسـتعمله أجدادك:

الرسالة. لكن التجسيد العصري لها هو أفضل للرسائل القصيرة وغير الرسمية، التي تحتاج إلى أن تُكتب وتُقرأ. أمَّا الرسائل التي لا تقع تحت هذا التصنيف، فربما يكون من الأفضل أن تُعالج بطريقة مختلفة».

كانت هذه نصيحة جيدة جداً في ذلك الوقت، وتبقى نصيحة جيدة. في الحقيقة، لدينا الآن خياراتٌ أكثر من قنوات الاتصال في صندوق الحاوي: الرسائل الفورية، والرسائل النصية، وغرف المحادثة، ورمز المُنادي لجمهور المراهقين.

كلٌّ من هذه القنوات الأخرى هي قنوات أسرع، وفورية أكثر، و-هنا بيت القصيد- أكثر قابلية لعدم البقاء من البريد الإلكتروني، الذي يكون دائماً إلى الأبد؛ وهنا تكمن المشكلة. عندما تحتاج إلى أن تحيل شيئاً ما إلى الطباعة، استخدم البريد الإلكتروني. في عالم الأعمال التجارية، يجب أن تقتصر قائمة الحاجات تلك على الطلبات والتساؤلات والاستجابات الملموسة، أو، بكلمات أخرى، تفاصيل العمل اليومية المجردة.

بالنسبة إلى الثرثرة، والرد الوقح، والمُشابكة، وتبادل الأحاديث قرب برّادة الماء، وكل المظاهر المُبهِجة الأخرى لتسريع العجلة التجارية، استخدم الهاتف أو أحد الأشكال الرقمية الأخرى، حيث يكون التسجيل أقل اكتمالاً؛أو حتى اللقاء وجهاً لوجه! (المزيد حول هذا الموضوع فيما بعد).

وبالنسبة إلى الرسائل التي يسودها جو أكبر من الدوام، أو فيها حيوية أكبر، خذ بالحسبان كتابة رسالة حقيقية، مستخدماً أدوات كتابة جميلة، مع توقيع وتاريخ بخط اليد، وإرسالها عبر البريد. ستفاجَأ كم هو عظيم الوقع الشخصي الذي يُمكن أن تُحدثه رسالة تقليدية في هذا العصر، الذي يتسم بعدم الدوام الرقمي.

2 - لا تطبع رسالتك الإلكترونية أبداً

لم تُثْبِت هذه الوصية نفسها على امتداد الزمن. كنا نحاول أن نصل إلى المكتب الخالي من الورق لنُوفِّر بذلك خشب الأشجار. لكن بسبب طبيعة الناس في مجتمعنا الذين يميلون إلى النزاع والخصام، ربما ترغب في الاحتفاظ بنسخ مطبوعة من الرسائل الإلكترونية التي أرسلتها بالإضافة إلى الرسائل التي تلقيتها. طبعاً، كما قد علمنا، حتى البريد الإلكتروني الذي قد حُذِف يُمكن استعادته، لكن لمَ المجازفة؟ قم بطباعة الرسالة وخذ دقيقة لتنوح على الحقيقة التي لا يُمكن نُكرانها، وهي أن المكتب الخالي من الورق لن يرى النور قريباً.

يقول توني دي رومومالدو، الباحث في الإستراتيجيا وتكنولوجيا المعلومات: «علينا ألّا ننسى أن البريد الإلكتروني هو وسيلة قوية ومستمرة جداً، تفرض مخاطر حقيقية وضخمة على الشركات. بالتأكيد تقدم فضيحة أندرسن/إنرون العديد من الدروس حول هذا الموضوع. وفي حال استُخدم لأغراض خاطئة ربما يتولد عنه عواقب بغيضة. لا تقل أي

شيء لا تريد أن يقرأه العالم بأسره على نحوٍ ما». لكن إذا أصرّيت على قول شـيءٍ ما ربما يتسبب برفع قضـايا قانونية ضدك؛ احتفظ بنسخة لتسجيلاتك الخاصة.

3 - لا ترسل شيئاً يجب أن يكون خالياً من الأخطاء عبر البريد الإلكتروني

لقد دعم الوقتُ رأينا أن هذه الوصية هي صحيحة فعلياً. قلنا حينها: «من المسـتحيل ببساطة أن تُصحِّح نصّاً بنجاح على شاشة الحاسوب»؛ وهذا الأمر صـحيح الآن كمـا كان في ذلك الوقت. حـين يجب أن تكون عملية تواصـل معينـة خاليةً من الأخطاء، قم بطباعتها، وخذ شـيئاً ما مثل مسـطرة بطل اسـتعمالها، واقرأ النص ببطئ، سـطراً سطراً. ثم أعـد قـراءة النص بالعكس، كلمـةً كلمة. وتذكر أن مُدققـي التهجية لا يكتشفون الكلمة الخطأ التي رُسمت على نحوٍ صحيح. واستعن بأحد ما آخر ليقرأ كلماتك أيضاً.

4 - لا تمسح أبداً أي أسماء من كتاب العناوين

تبقـى هـذه النصـيحة وثيقة الصـلة خاصـة للـذي يواجـه تحدياً افتراضـياً. ومع ذلـك، تبدو بالكاد كأكبر تحدٍّ نواجهـه اليوم في العالم الافتراضـي. إن الاحتفـاظ بكتـاب عناويـن يجري تحديثه باسـتمرار ومعرفة اسـتعماله سـيوفر وقتك. لكن ما يُوفَّر من الوقت ليس كثيراً ما

لم تكـن ميّالاً إلى إرسـال رسـائل إلكترونية جيدة وكثـيرة. ولماذا تريد أن تفعـل ذلك؟ يأتي هـذا الأمر عادة تحت عنوان «الرسـائل الدعائية التجارية»، وهي في قلب مشكلة التحميل المفرط للمعلومات.

5 - لا ترسل أبداً رسائل إلكترونية إلى عدد من الأشخاص وتطلب إليهم إعادة إرسالها

منذ عام 1999، لم يتناقص هذا البلاء! وهو ممارسة مستنكرة على نطـاقٍ عالمي. ومع ذلك، يعرف جميعُنا أشخاصـاً لا يزالون يمارسـونه -ومعظمنـا يعترف أنه ارتكب هذا الأمـر في وقت متأخر يوم جمعة بعد أن غادر الجميع، وبقي وحده عالقاً في المكتب مثلاً.

6 - لا ترسل أبداً بريداً إلكترونياً عندما تكون هائجاً أو متعباً

إن ذلـك نصـيحةٌ أفضـل، حتـى مما عرفنـاه في وقتنـا. انظر إلى مايكروسـوفت، على سـبيل المثال، فالرسـائل الإلكترونية التي أرسلها اللاعبـون الكبـار أوصـلتهم إلى المحاكم، ولم يكن محتواهـا ما أرادوا إرسـاله؛ إنه مثـال يمكننا جميعـاً أن نتعلم منه. قانونيـاً، يعود البريد الإلكتروني للشركة التي تزود النظام والاتصال. ليس لديك خصوصية بصـفتك فرداً. ويمكـن للمحكمة أن تنتزع سـجلات البريد الإلكتروني من الشـركة، كما حصل لشركة مايكروسوفت. لا، لا تُخْضِع أي شيء لا تريده أن يُقرأ في المحكمة للكتابة؛ نقطة انتهى.

7 - لا تروج الشائعات أو التعريض بأشخاص حقيقيين

نعيد هذه النصيحة عندما نتذكر ذلك الرجل البريطاني، الذي تبجح بمغامراته الجنسية في الليلة السابقة في رسالة إلكترونية، أرسلها فقط ليرى الانتشار الواسع لهذا الخبر، ووصوله إلى الآلاف من متلقي البريد الإلكتروني في ساعات. تجنب نشر معلومات زائفة حول أشخاص حقيقيين أحياء؛ لأنها ستعود وتؤرق حياتك. يمكن حتى لرسائلك الإلكترونية التي قمت بمسحها أن تُستعاد وتُقرأ في قاعات المحاكم من قبل محامين لا يحملون لك الود والصداقة.

8 - لا تقم أيضاً بذلك الأمر تجاه الشركات التي تعمل لها أو التي يمكن أن تعمل لها يوماً ما

في أثناء السنوات التي تخللت، تطورت هذه الممارسة وأصبحت موقعاً إلكترونياً. معظم الشركات لها موقع شرير واحد على الأقل يهزأ بها، أو يشوه سمعتها، أو ينتقد منتجاتها. ظاهرياً، تختص هذه النصيحة فقط بعصرٍ بعيد وأكثر تحضراً -أعني سنة 1999. وهذه المواقع في متناول اليد عندما تدرس عرض عمل من شركة لديها موقع من هذا النوع.

9 - لا تستبدل بلقاءٍ وجهاً لوجه ضروريٍّ رسالةً إلكترونية

يفيد الدليل الذي يُروى حول عمليات تسريح العمال، التي تمت عبر البريد الإلكتروني فقط في تعزيز هذه النقطة. إليك ما قلناه في ذلك

الوقـت، وكل مدير يجب عليــه أن تكون لديه هذه الجمل مُعلَّقة في مكان بـارز في مكتبه ومكتوبة بالبرونز: «لا تؤنب بقســوة، أو تكافئ، أو تطرد مرؤوســاً لديك، يبعث إليك التقارير عـبر البريد الإلكتروني، أبداً؛ لأن هنــاك دائرة من الجحيم في انتظار أولئــك الذين يقومون بهذا العمل. فنحــن نعزو قيامنا بهذه الالتزامات شخصــياً، ســواء كانت صــعبة أم ســهلة، إلى شعورنا الإنساني العالي. وتذكر أنك عندما تكون تحاول أن تقنع أحداً ما بشــيء مــا، أو أن أحداً ما يحاول إقناعك بشــيء ما، فلا غنى عن اللقاء وجهاً لوجه».

10 - تذكر هذا التسلسل الهرمي: أولاً، اللقاء الشخصي، ثم المكالمة الهاتفية، ثم البريد الصوتي، وأخيراً البريد الإلكتروني

لا تزال هذه الوصية تثبت صــحتها: لتحقيق أعظم الأثر، اعقد لقاءً، حيث تحصل عبره على تواصل مباشر وأكثر «اتساعاً». وبرغم أن التواصل عبر الهاتف يلغي لغة الجســد، لكنه يبقي نبرة الصوت والتبادل المباشر. أمــا البريد الصــوتي فيبقي نبرة الصــوت لكن من دون تبادل مباشــر. وأخــيراً البريــد الإلكــتروني الذي لا يقــدم لا تبادلاً مباشــراً ولا أقل من ذلك. من هنا ينشأ سوء الفهم المتكرر بالنسبة إلى الفكاهات التي ترسل عــبره، وكذلك بالنســبة إلى أولئك الحمقى المزعجين، لكن الضــروريين الذين يستخدمهم الأشخاص للتعبير عن المشاعر والعواطف.

النتيجة النهائية: 80% من الوصـايا العشـر لاستخدام البريد الإلكتروني لا تزال تثبت صـحتها. أمـا 20% المتبقية فهي لم تُدعم علـى نحـوٍ جيـد، أو أنهـا غير ذات صـلة بالواقـع الآن. مـا رأيك بنصـيحة سـنقدمها الآن ولم نذكرهـا قبلاً؟ فقـط واحدة، وهي وصيتنا الحادية عشرة:

11 - إن بريدك الإلكتروني يمكن اقتحامه واسترجاعه، ويمكن أن يستخدم ضدك؛ لذا، استخدمه فقط عند الضرورة القصوى

إن البريد الإلكتروني هو وسيلة كفوؤة جداً من وسائل التواصل حين يُستخدم على نحو واعٍ -لكن مع ذلك كن حذراً؛ إنه جنة المخاصم.

التفاوض عندما تكون المشاعر متوترة

كونك مديراً، تنخرط يومياً في كثير من عمليات التفاوض في مكان العمل -سواء كنت تصوغ صفقة تجارية كبرى، أو كنت تحاول أن تقنع رئيسك بالموافقة على برنامج جديد، أو كنت تسعى إلى تشجيع أحد مرؤوسيك المباشرين على تحسين أدائه أو أدائها. في أثناء أي عملية تفاوض، يصبح الاهتمام بسلوكيات التعامل حاسماً على نحوٍ خاص. ارتكب هفوةً ما، مثل تصعيد التوتر الانفعالي أو التشبث بموقفك على نحو عدائي، وجازف بخسارة حدك التفاوضي أو، ما هو أسوأ، رؤية صفقتك المُصاغة بعناية وهي تنهار.

تقدم المقالات في هذا القسم نصيحة مفيدة لتجنب هذا السيناريو. إذ تتضمن الإستراتيجيات مساعدة نظيرك التفاوضي على حفظ ماء وجهه في أثناء جولة متوترة ومشدودة من التفاوض، ومعالجة ذلك التحدي التفاوضي الحساس على نحوٍ خاص: أن تقول «لا» رداً على طلب غير معقول من رئيسك في العمل -والتماسك عندما يحتج.

ستجد أيضاً اقتراحات لاستخدام العواطف إستراتيجياً في أثناء التفاوض. وكمثال على ذلك، إن من المفيد أن توجد جواً دافئاً وودياً في وقت مبكر من عملية التفاوض - عندما يكون من المحتمل أن تكتشف أنت ونظيرك خياراتٍ إبداعية لإنجاز اتفاقيات مفيدة على نحو متبادل. إن التعبير عن بعض الغضب (حتى لو لم تكن غاضباً) في وقتٍ متأخر من عملية التفاوض، عندما يسعى كلا الفريقين إلى ادعاء الحق في القيمة من الصفقة، يمكن أن يعود عليك بمنافع أكثر.

عندما تجد الفاشلين في وجهك

كيف تتعامل مع الأشخاص المشاكسين

سوزان هاكلي

كان مارتي سبينس يطفئ حاسوبه في عصر أحد أيام الجمعة، ويتطلع بشوق إلى أخذ أسرته والتوجه إلى منزله الواقع بجانب إحدى البحيرات لقضاء عطلة نهاية الأسبوع. إذ ظهر رئيسه فجأةً وقال له: «مارتي، أحتاجك في إنهاء عرض دلكورت، لكي يكون أول ملف على مكاتب الموظفين صباح الإثنين. أما أنا فعليَّ أن أدرك موعد الطائرة. لا مشكلة، أليس كذلك؟ أعرف أنه يمكنني الاعتماد عليك».

أدرك سبينس بسرعة أن الأمر يستغرق معظم وقت عطلة نهاية الأسبوع لإنهاء العرض. وكان الجميع قد غادروا لتوهم، والرئيس يتوجه نحو الباب للمغادرة. وسُيلقى العمل على كاهله إذا لم يقل شيئاً بسرعة.

كان غاضباً؛ فهذه ليست المرة الأولى التي يطلب منه مديره معالجة مشكلة، يجب عليه أن يعالجها بنفسه. ماذا عليه أن يفعل؟

كما يشرح وليام أوري، مؤلف كتاب «الوصول إلى ما وراء الرفض: التفاوض مع الأشخاص المشاكسين» (دار بنتام للكتب 1991)، Getting Past No: Negotiating with Difficult People (Bantam Books, 1991) فنحن جميعاً يتحتم علينا أن نتفاوض أحياناً مع أشخاص مشاكسين؛ ربما يكونون عنيدين أو متعجرفين أو عدائيين أو جشعين أو غير شرفاء. حتى الأشخاص المعتدلون على نحو اعتيادي، يُمكن أن يتحولوا إلى خصوم: فالفتاة المراهقة يمكن أن تكون فاتنة في لحظة ما وتكيل الإهانات إليك في لحظة أخرى. كذلك يمكن أن يكون رئيسك متعاوناً ومتفهماً معظم الوقت لكن يطلب أشياء غير معقولة في عصر أحد أيام الجمعة.

التشبث برأيك

إن التعامل مع الأشخاص المشاكسين يمكن أن يمثل تحدياً، ويتطلب القيام به على نحو فاعل مهاراتٍ خاصةً.

يصف أوري، في كتاب «الوصول إلى ما وراء الرفض»، إستراتيجيته التي تتكون من خمس خطوات للتعامل مع المساومين العنيدين والأشخاص المشاكسين. يُطلق على منهجه «التفاوض الذي يكوّن اختراقاً»، وهو طريقة «لتحويل اللُّعبة من مواجهة وجهاً لوجه إلى حل للمشكلات جنباً إلى جنب».

عندما طلب رئيسه المساعدة، كانت ردة فعل سبينس العفوية ربما أن يُهاجمه بقوله: «كان لديك ثلاثة أشهر لإنجاز هذا العرض، وقد سألتك عدة مرات إذا كُنت بحاجة إلى مساعدة. لن أتخلى عن خُططي للتمتع بعطلة نهاية الأسبوع لأنقذك في اللحظة الأخيرة». في حال اختار هذا الطريق، عليه أن يُدافع عن نفسه لكن مع احتمال أن يُعَرِّض علاقته برئيسه للخطر. بدلاً من ذلك، كان بإمكانه أن يستجيب للمطلب، ويقول: «بالتأكيد، يُمكنك الاعتماد عليَّ»، ومن ثم عليه مواجهة أسرته المحبطة، والتعامل مع مشاعر الغضب التي انتابته على أنها غير مبررة.

أحياناً، حتى في أثناء الحل المشترك للمشكلات، أنت بحاجة إلى قول «لا» حازمة وواضحة. كيف يمكنك أن تقول «لا» مع الحفاظ على العلاقة؟

هناك خيار آخر، وهو أن يُحاول أن يُقحم رئيسه في عملية مشتركة لحل المشكلة. «أنت لديك طائرة تودُّ أن تلحق بها، وأنا ذاهب لأخذ أسرتي، ومن المهم أن أكون هناك في الوقت المحدد. أرغب في مساعدتك، وكم أتمنى لو أنني علمت بهذا الأمر قبلاً. لنرى ما الأفكار التي يمكن أن نخرج بها». تُسَلِّم هذه الإجابة بمأزق الرئيس -لديه طائرة عليه أن يلحق بها- مع تثبيت فكرة أن سبينس لديه التزام يجب القيام به. هذه الإجابة تُوحي أيضاً أنه يُمكنهما معاً أن يخرجا بحل (على سبيل المثال، الاستعانة بأحد ما للمساعدة، أو اقتطاع نصف يوم من إجازة كل واحد

منهما، أو تقديم تقرير غير مكتمل، أو إخبار العميل أن التقرير سيسلم في نهاية يوم الإثنين).

عندما تحتاج فقط أن تقول «لا»

أحيانـاً، حتى مع حل المشـكلات على نحو مشـترك، تحتاج إلى قول «لا» حازمـة وواضـحة. لا، لن تعمل طـوال إجازة نهاية الأسـبوع. لا، لا تتحمل ميزانيتك المنزلية ثمن شراء سيارة جاغوار جديدة. لا، لا يُمكن لمُساعدك أن يعمـل من منزله يومين في الأسـبوع. لا، مـن غير المقبول أن يتأخر تسـليم البضائع من الموزعين شهراً كاملاً. كيف تقول «لا» مع الحفاظ على العلاقة؟

في حلقته الدراسية «كيف تقول لا... وتصل إلى نعم...»، التي قُدِّمت في برنامج قامت به كلية الحقوق في جامعة هارفارد تحت اسـم برنامج حـول التفاوض، يقترح أوري إقحام «لا» بين «نعمـين». بدايةً، قل «نعم» لمصـالحك وحاجاتـك الخاصـة، ومن ثم قـل «لا» للمطلب أو السـلوك المحدد الخاص، وأخيراً قل «نعم» وأنت تقدم عرضاً.

في حالة المُساعِدَة التي تريد أن تعمل من منزلها، يمكنك أن تطلع على مصالحها وتقرر أنها ليست مقنعة بما فيه الكفاية بالنسبة إليك لتوافق على مطلبها، اشـرح أولاً مصـالحك: «أريد أن يعمل فريقنا مع بعضـه هنا وأن يتبادل أفراده الأفكار فيما بينهم. أثمّن إسهامك وأحتاجك أن

تكوني جزءاً مـن ذلك الفريق». ومن ثم تأتي الـ«لا»: «أتفهم قلقك فيما يخص المسافة الطويلة، التي تقطعينها يومياً للوصول إلى مكان العمل، لكنني قررت أنه لا يمكنك العمل من منزلك يومين في الأسبوع». أخيراً، العرض: «يُمكننا النقاش حول أن تعملي من المنزل بين الفينة والأخرى، وأيضاً يمكننا النقاش حول تنظيم ساعات عملك على نحو مختلف، لكي تتجنبي ساعات الذروة. أو يمكننا مناقشة إعادة تعيينك في عمل مختلف، لا يستلزم وجودك هنا جسدياً».

مواجهة التحدي

يُمكـن أن يمثّل الدفاع عن نفسك في وجه الأشخاص المشاكسين تحدياً قاسياً جداً؛ لأنهم ربما يملكون ترسانة من الأسلحة تتضمن السخرية، والاستئساد، وكيل الإهانات، والخداع، والمبالغة. هم في بعض الحالات قد يُهاجمونك؛ ويتجنبون المواجهة في مرات أخرى ربما. أحياناً يمكن أن تُؤخذ على حين غرة؛ وفي مرات أخرى ربما يكون هناك مشكلة مزمنة تحتاج إلى معالجتها.

على سبيل المثال، إذا اعتاد زوجك السابق على تصغيرك والتقليل من شأنك أمام أولادك دائماً، لا تردي عليه الإهانات بمثلها، بل حاولي أن تجدي وقتاً يمكنك فيه أن تجري نقاشاً حقيقياً معه من دون مقاطعة. دعيه يعلم كيف تشعرين إزاء ملحوظاته وتعليقاته. وشجعيه على شرح لماذا يقول هذه الأشياء. اطرحي أسئلةً، واجعليه يشعر أنك

تستمعين إليه على نحو جيد. ومن ثم تكلمي عن مصلحتكما المشتركة في سعادة الأولاد.

حضِّرْ سلفاً للمفاوضات الصعبة متى كان ذلك ممكناً. بداية، وقبل كل شيء، اعرف نفسك: ما القضايا التي تثير مشاعرك وتُهيِّجُها؟ ما الأمور الأساسية بالنسبة إليك؟ ما الأمور غير المقبولة؟ وبعد ذلك، فكر فيما يمكن أن تسمعه من منافسك وحضِّر كيف يمكن أن ترد عليه.

ادرس التناظر الآتي في لعبة الغولف. يقول جاك نيكلاوس: إنه يجب على كل لاعب غولف أن يتعلم على نحوٍ مُنتظم درساً، يُركِّز على الأساسيات مثل القبضة والاصطفاف؛ لأنه إذا كانت بنيتك سليمة، فإن هناك فرصةً محترمة في أن تضرب ضربة جيدة على نحو معقول. وعلى نحوٍ مُشابه، يجب على كل مفاوض موهوب أن يُجري عملية جرد مُفصَّلة قبل التفاوض. اسأل نفسك: ما أهدافي؟ ما إستراتيجيتي؟ ما نقطة الانصراف؟ مثل البنية اللائقة في الغولف، إذا خططت لمفاوضاتك بتحضيرٍ مُركَّز، فستُحسِّن فرص الخروج بنتيجة جيدة.

ابنِ جسراً ذهبياً

ربما تحتاج بمُجرَّد أن تأتي بمنافسك الصعب إلى الطاولة إلى بناء «جسر ذهبي»، وهو مُصطلح لأوري يعني السماح لمنافسك أن ينقذ ماء

وجهــه، ويرى النتيجة على أنها على الأقل انتصــار جزئي. حتى عندما يدخل رئيســك إلى مكتبك عصــر يوم جمعة، ويُتْحِفُك بطلب لا يُراعي مشاعرك، فأنت تحتاج إلى قول «لا» بطريقة تحمل احترامك له بصفته رئيســاً لك في العمل. كذلك أنت تريد أن تُشــعِر مســاعدتك أنك تقدر إســهاماتها، حتى لو كنت لا تستطيع الموافقة على السماح لها بالعمل في المنزل. أخيراً، تودين أن تجعلي زوجك السابق يعرف أنك تثمنين أبوّته، حتى في أثناء الطلب منه أن يتوقف عن تصــغيرك والتقليل من شــأنك من أجل مصلحة الأولاد.

إذاً، كيف تســاعد منافســك العنيد على إنقاذ ماء وجهه، وتبقى تدافع عن نفســك؟ يقترح أوري إعادة تأطير المشــكلة، بحيث تجذب منافسك إلى التحرك في الاتجاه الذي تُريده أن يتحرك إليه. بطريقة إعطــاء الأمثلــة، يروي أوري قصــة أخبرها صــانع الأفلام ســتيفن ســبيلبرغ، الــذي كان يتعرضــ للمضــايقة والتهديد بقســوة من قبل صــبي أكبر منه ســناً عندما كان عمره 13 سنة تقريباً. قدَّر سبيلبرغ أنه لا يمكنه أن يهزم ذلك المُستأســد في لعبته، وهي اســتخدام القوة الجســدية، لــذا غيَّر اللعبــة عبر دعوتــه إلى لعــب دور بطل الحرب في فيلــم كان يُعدّه حول قتال النازيين. وكما يصــف ســبيلبرغ الأمر: «جعلتــه قائــداً للفرقة في الفيلم، مــع خوذة، وثوب القتــال، وحقيبة ظهر؛ وفيما بعد، أصبح أفضل صديق عندي».

يشــرح هذا الأمر مفهوماً أساســياً: أقحم منافسك في إيجاد الحل. ليســ من المرجح أن يقبل شــخص عنيد عرضــك كامــلاً، بغض النظر عــن مدى كونه معقولاً ومبرراً. أعطه بعضــاً من الخيارات: هل تفضــل أن نلتقــي في مكتبك أم في مكتبــي؟ يمكنني أن أدفع المبلغ كاملاً أو على دفعات، ما الأفضل بالنسبة إليك؟

يبحــث مفاوضــو تحرير الرهائن عــن طرق لبناء صــلة، وجعل آخــذي الرهائن ينقذون مــاء وجههم، مع أمــل أن آخذي الرهائن ســيميلون إلى العقلانية أكثر. يســتمع المفاوضــون باهتمام إلى ما يريده آخذو الرهائن، سواء كان ذلك اعتذاراً، أو التكلم مع شخص أثــير لقلبهــم، أو فنجاناً من القهــوة، أو إقراراً بما تعرضــوا له من ظلم. يســجل المفاوضــون الملحوظات باهتمام، علــى أمل أن يجدوا شيئاً ما يعطيهم الفاعلية والقوة.

على نحوٍ مشــابه، يجب عليك أن تعطي اهتماماً كبيراً لمنافسك، مــع إدراك أن بعضــاً من حاجاته لم يصــرح بها ربمــا. حيث يُمكن لصاحب شركة يرفض الانخراط في عملية حل المشكلات للمساعدة على إنهاء صفقة بيع شركته أن يتحول إلى التصرف بتردد متأصل، فيمــا يخص مبــدأ البيع. يمكنك، مــع إدراك هذا الأمــر، أن تعدل الصــفقة على أساس إنشاء مشروع تجاري مشترك، بإعطاء دور له في الشركة الجديدة.

استمع لتتعلم

إذا كان ثمة من صفة مشتركة بين جميع عمليات التفاوض الناجحة فعلياً، فهي أن تكون مستمعاً فاعلاً، التي لا يعني بها أوري فقط: أن تسمع ما يقوله الشخص الآخر، لكن أيضاً أن تسمع ما وراء الكلمات. إن الاستماع الفاعل هو شيء يتحدثون عنه كثيراً، لكنه نادراً ما يُمارَس على نحو جيد؛ فهو مهارة دقيقة تتطلب جهداً متواصلاً وكثير الاهتمام. فالمستمع الجيد سيجرد منافسه من أسلحته عبر الانحياز إلى جهته،

التفاوض الذي يمثّل اختراقاً

في كتابه «الوصول إلى ما وراء الرفض»، يوجز وليم أوري الحديث عن خمس خطوات للتفاوض مع منافس عنيد، سواء كان رئيساً في العمل، أو زميلاً، أو زبوناً، أو موظف مبيعات، أو زوجاً أو زوجة.

1- لا تنجرَّ إلى ردة الفعل: اخرجْ إلى الشرفة. عندما يكون شخص ما صعباً في التعامل، ربما يكون رد فعلك الطبيعي أن تشعر بالغضب -أو أن تستسلم. بدلاً من ذلك، خذ نفسك ذهنياً إلى مكان يمكنك فيه أن تنظر إلى النزاع على نحو موضوعي وتُحضِّر ردك عليه. كلما وجدت أنك تتجه نحو الانفعال والغضب، جرِّب «الخروج إلى الشرفة».

2- جرده من أسـلحته عبر الانحيـاز إلى جهته. هي واحدة من أقوى الخطـوات التي تتخذهـا –وواحدة من الخطوات الأكثر صـعوبةً– وتكون بأن تحاول أن تفهم وجهة نظر الطرف الآخر. اطرح أسئلةً، وأظهر فضولاً صادقاً حقيقياً.

3- غـيِّر اللعبـة: لا ترفض –أعـد التأطير. لا يجب عليك أن تسـاير شخصـاً عنيـداً في لعبتـه. بدلاً من التـورط في معركـة إرادات أو مواقع ثابتة، ادرس وَضْع إطار جديد للتفاوض.

4- ليكـن من السـهل عليـك أن تقول «نعـم». ابنِ جسـراً ذهبياً. ابحث عن طرق تسـاعد منافسك على إنقاذ ماء وجهه وتُشْعِرُه أنه يسير نحو مُراده؛ على الأقل في بعض المسائل. إن استخدام معايير إنصـاف موضوعية يمكن أن يُسـاعد على إيجاد جسر بين مصالحكما.

5- ليكن من الصعب عليك أن تقول «لا». حاول أن تعيده إلى صوابه، لا أن تركعه. استخدم قوتك ونفوذك للمساعدة على تثقيف منافسك حول الوضع برُمَّته. فهو إنْ فهم العواقب والبدائل التي في حوزتك، فربما يعود إلى المنطق والتفكير السليم.

وطرح أسئلة غير نهائية وقابلة للتعديل عليه، وتشجيعه على إخبارك عن كل شـيء يسـبب إزعاجاً له. أكثر من ذلك، يقول أوري: «هو يحتاج

إلى معرفـة أنك سـمعت ما قاله [وفهمته]». أوجز مـا فهمت مما قاله، وأعده على مسامعه بكلماته التي استعملها هو.

يشـير أوري إلى أن هنـاك فائـدة كبيرة لـك: «إذا أردته أن يُسـلِّم بالقضـية التي تهمك، فسلِّمْ وأقرَّ بالقضـية التي تهمه أولاً». وربما تجد أنك لا تملك خياراً إلاَّ أن تقوم بهذا الأمر –وإلا فكيف يمكنك أن تتجنب الوصول إلى طريق مسدود؟

ليس عليك أن تحبهم

إن التعامـل مع الأشـخاص المشاكسـين لا يعني أن تحبهـم، أو حتى تتوافق معهم، لكنه يعني الإقرار أنك تتفهم وجهة نظرهم.

وُكلت إلى الأخضـر الإبراهيمي، المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى أفغانستان في أعقاب هجمات 11 أيلول الإرهابية، مهمة لا يمكن وصفها إلا أنهـا مخيفة، وهـي التفاوض مع أمـراء الحرب وأشـخاص آخرين تسـببوا في إراقـة الدماء الكثيرة في تلك البـلاد؛ لمحاولة إيجاد حكومة مسـتقرة. وتحدث عن الحاجة إلى التفاوض مع الأشخاص المشاكسين: «الأشخاص اللطفاء يجلسـون في باريس... لكن لإيقاف القتال، يتحتم عليك التحدث إلى الأشـخاص الذين ينخرطون في القتال، بغض النظر كم هو رهيب التعامل معهم... لو كنت لا أرغب في مصافحتهم، لما قبلت القيام بهذه المهمة».

سـواء كنت تتفاوض مع شخص غضـوب على نحوٍ خطر أم شخص مزعج على نحو بارد فقط، ستكون المواهب ذاتها مفيدة لتحقيق النتائج التـي تريدها. حاول معرفة ما يريده منافسـك، وابدأ بتبرير لماذا يلبي حلّك حاجاته. إذا نجحت، يمكنك أن تحول منافسيك إلى شركاء.

المضيُّ بالرفض

هولي ويكس

اعتاد روجر فيشـر، الخبير في فن التفاوض، والكاتب المشارك في تأليف الكتاب الواسع الانتشار والتأثير «الوصول إلى الموافقة» -أن يُخبر طلابه في كلية الحقوق: أنه يتمنى أحياناً لو أنه ألف كتاباً عن الوصول إلى الرفض. لم يكن لديه مشكلة في قول «لا»، كما يقول، لكن كانت مشكلته في المضي في قول «لا»: عندما كان يتسبب هذا الرفض بإحباط أفراد الأسرة أو في جعل الزملاء يضغطون عليه، كان يكف عن قول «لا»، ويرضخ للأمر الواقع -حتى لأشياء لم يُرد أن يفعلها.

كما هو الحال مع فيشر، فإن معظمنا يرغب في أن يكون مقبولاً من الآخرين، وكذلك أن ينسجم معهم. يعود ذلك إلى أن الأشخاص

عموماً يحبوننا عندما نقول لهم: «نعم». أكثر مما يفعلون عندما نقول: «لا». كذلك، إن قول: «لا» يمكن أن يكون غير سار -أحياناً إلى حد بعيد جداً. خاصةً عندما نقول: «لا» -لشخص عالي المستوى والمقام- نشعر بتوتر كبير ما بين رغبتنا بالمضي بالرفض، ورغبتنا بالبقاء بعيداً عن المتاعب.

نادراً ما يحبُّ الأشخاص الذين نقول لهم: «لا» أن يسمعوا ذلك، ولا عجب في ذلك. فقولنا: «لا» يُشير إلى رفضنا -أفكارَهم، وتمنياتِهم، وأولوياتِهم. بناءً على ذلك، سيُحاول معظم الأشخاص أن يحملوننا على تغيير «لا» إلى «نعم». هذا يعني أنه يجب علينا أن نعمل لتعطيل الانفعال من جهتين: المشقة التي تعترينا بسبب المُضي برفضٍ لا يحظى بالشعبية، والضيق أو الإحباط أو الغضب، الذي يعتري نظيرنا عند سماعه.

يمكننا، بالطبع، أن نحل العقدة العويصة بالتسليم والموافقة. لكن في النهاية، يمكن أن تتسبب عواقب عدم الإصرار على الرفض بإحداث أذى أكبر كثيراً -لثقتك بنفسك، ولعلاقتك بالشخص الآخر، ولمصداقيتك وتأثيرك كمحترف.

إذا رغبنا في تقليل التوتر الناجم عن الإصرار على الرفض، يحسن بنا ألّا نفكر: هل سنمضي في الرفض، بل كيف نفعل ذلك؟

الأسباب العديدة للجوء الآخر إلى المقاومة

أولاً، على كل حال، يُساعد هذا الأمر على إدراك لماذا يريد نُظراؤك أن يحولوا «الرفض إلى قبول»، وأن يعيدوا تعديل استجابتك الانفعالية الخاصة؛ لتتلاءم مع جهودهم:

الثقافة التجارية

ليس من المهين لك على نحوٍ ضمني أن الشخص الآخر يريدك أن تتراجع عن قول: «لا» -بل هي جزء من مناخنا التجاري: أن نحاول تحويل الرفض إلى قبول. إذا أردت أن تبقي الدرجة الانفعالية باردةً، فلا تقرأ تحديه لرفضك، على أنها إهانة لكرامتك أو مصداقيتك.

الخبرة والآمال الشخصية

يُمكن للخبرة والآمال الشخصية لنظيرك، لا العلاقات الشخصية بينكما، أن تكون أقوى مُحدِّد للطريقة التي يستجيب بها رداً على قولك «لا». ربما يكون رده عبر المجادلة، أو التملق، أو الذهول، أو الغضب بسبب أنه تعامل دائماً بهذه الطريقة عند سماعه «لا».

كنت مرة أتناقش مع محامٍ، وبعد أن امتنعت عن الموافقة حيناً من الوقت، اقتنعت أخيراً برأيه. بعد أن وافقت، استمر في محاولاته لحملي على تغيير رأيي. أخيراً، ضحكت، وقلت: «ما خطبك يا بطرس! أنا متفق معك».

صمت برهةً وقال: «معظم الأشخاص لا يفعلون ذلك».

السياق

ربما يكون هناك شيء ما فيما يخص إصرارك على الرفض -قد يكون سبباً شخصياً، وقد لا يكون- يجعل من الصعوبة بمكان على نحو خاص أن تُحوِّل رفضك إلى موافقة. إنه أمرٌ طبيعي، على سبيل المثال، لشخص ما ربما يكون قادراً على سماع «لا» سراً أن يشعر بالحرج لقبولها علناً. ربما يريدك أن تتراجع وتقر لكي ينقذ ماء وجهه.

ليس كل الاحتكاك بين جهد المضي بالرفض، وجهد تحويل الرفض إلى موافقة هو احتكاك سيئ، بل هو جزء منه. فالاحتكاك السيئ يتحول إلى صراع إرادات، مع انتصار طرف ورضوخ الآخر أو تسليمه بالأمر الواقع. هذا الأمر صعب في العلاقات، ويقود غالباً إلى الانتقام.

مقاومتك الشخصية

في الوقت الذي تكون فيه مقاومة نظيرك لرفضك ثقيلة عليك، ربما يكمن جزء من المشكلة فيك، حتى لو لم يبدُ الأمر كذلك. كثير من الأشخاص مُدرّبون على تحويل الرفض إلى موافقة، بدل المضي بالرفض. أيّ شخص ببساطة يتصفح مجلة غير متخصصة يتعلم ألّا يتخذ أبداً من كلمة «لا» جواباً؛ في المقابل، يُجانب الصواب أولئك الأشخاص الذين يجربون المضي بالرفض. لذا، فمن دون تقنيات ووسائل مُمَارَسة نلجأ إليها، نحن نستجيب على نحوٍ انفعالي.

فكر في عملية الأخذ والرد فيما بيننا، على أنه نزاع شريف حول الطريقة التي يجب أن يُحلّ التوتر وفقها.

إن المضـي بالرفض يضعنا في مأزقين مختلفين: أولهما، أننا لا نحب أن نكون سلبيين، وثانيهما، أننا لا نحب أن نُدفَع دفعاً إلى عمل شيءٍ ما. إذا كنت لا تحب أن تكون سلبياً على نحو خاص، فإنك على الأرجح تميل إلى تلطيف رفضك. يبدو لك من الطبيعي أن تحاول أن تمضي بالرفض بلطف ورقة؛ لكن قد يفضي هذا إلى ألّا يُستَمَع إلى رفضك.

إذا كنت لا تحب أن تُدفع دفعاً إلى عمل شيء ما على نحو خاص، فعلى الأرجح أنك تميل إلى أن تصبح عدائياً مع مُضيِّك بالرفض. وبالنسبة إليك، الشيء الطبيعي أن تنهي النقاش، لا أن تسهب فيه. تكمن المشكلة في هذه الإستراتيجية أنه قد تتطلب منك أن تمضي كثيراً من الوقت على ضبط الأضرار الناجمة عن وقوع الأمر.

يكون الحل في كلا الحالتين أن تغير الطريقة التي تقول بها: «لا» -ذلك هو الجزء الذي يمكنك التحكم به. تحتاج أن تمتلك مهارة أن تقول: «لا». وأن تمضي بالرفض على نحو حيادي -أن تقول: «لا» ببساطة، ووضوح، وعلى نحو مباشر، مُستخدماً حُججاً لا يمكن إضعافها بسهولة من قبل نظيرك.

«لا» الحيادية

تكون «لا» الحيادية ثابتة، وغير متغيرة، وواضحة. هي غالباً تُفسَّر بما هي ليست عليه. هي ليست فظَّة، ولا مُشاكسة أو اعتذارية. هي لا تتسم بالمعارضة، وليست مُخفَّفة على نحو حاد، وليست لطيفة أكثر مما ينبغي. حيادي ولطيف ليسا متشابهين. حتى لو كنت لطيفاً، استخدم الحيادية للمضي بالرفض.

عبر الالتزام بالحيادية، أنت تُركِّز على الغاية التجارية للرفض، لا الشخصية. إذا كان رفضك الأولي مؤقتًا أو تجريبيًّا، يكون رفضك الثاني فظاً وغليظاً، والثالث لاذعاً وحارقاً، أنا لا أسمع بالضرورة نواياك، مهما كانت؛ فليس عملي أن أقرأ النوايا. أنا أسمع أنك بدايةً تعطيني الأمل، ومن ثم تفقد أعصابك. هذا الأمر شاق فيما يتعلق بالعلاقات، وشاق كذلك على سمعتك.

أنت تحتاج إلى التصرف مثل الحكم. فالحكم يقول تماماً ما يقوله -خبر جيد لبعضهم، وسيئ للآخرين- بغض النظر عن المشاعر القوية التي تثيرها رسالته عند كلا الطرفين. يقتصر عمله على تقديم رسالته على نحو حيادي، والمُضي بها على نحوٍ حيادي فيما لو جرى تحديه.

الأسلوب الحيادي لا يمنعك من التكلم مباشرةً عن الاحتكاك، أو النزاع بين المضي بالرفض ومحاولة تحويل الرفض إلى موافقة.

«لأنــه من الصــعب عليَّ أن أقــول لك: «لا»، فعلــى الأرجح أنه من الصــعب عليك أن تســمعها»، هذا منسجم مع الأسلوب الحيادي. اســتخدم لغتك الخاصــة هنا، لكن تحقق أن مــا تقوله يُقال على نحوٍ حيادي:

- إذا كنــت تعرف أو تشــك لماذا يقاوم نظيرك رفضــك، فأقِرَّ بما يقلقه على نحو صــادق، لكن من دون إعطائه الأمل. «لديك كثير مــن الفائدة فيما تطلب، ويبدو كذلك وكأنني أنا شخصــياً أقف في طريقك». قدِّمْ ســبباً أو تبريراً لرفضك. «أرى عملي على أنه موازنــة حاجات ســليمة، لكنها متنافســة. أنا أركــز على ذلك». ألســت فقط توجد ثغرة للمناقشة؟ أحياناً، نعم. لكن الهدف من المضــي بالرفض ليس بالضــرورة أن تنهي هــذه المحادثة بكلمة تتألف من مقطع واحد.
- إذا كان مُــبرّرك قــد اختــير بعناية وعَبَّرت عنــه حيادياً، فامضِ به. لا تتراشق المناقشات المختلفة مع نظيرك. إن تغيير المناقشة ليس بالضرورة تحسيناً عبر الإعادة والتكرير.
- ربمــا ترغب، في بعض الحالات، أن تخبر نظيرك عن الأمور التي يمكن أن توافق عليها. هذا ليس تأسيســاً للمضــي بالرفض، إنه خيار، وهو البداية للعملية التفاوضــية. إذا كنت مستعداً لذلك، فليس عليك أن تنتظر النظير لكي يطلب ذلك.

الواجبات والمحظورات

أبقِ عينك على القضية، لا على الشخص

أنت ترى عملك في المضي بالرفض، وأنا أرى عملي في تحويل الرفض إلى موافقة. لا أحد منا يرتكب خطأ -نحن فقط لا نريد الحصول على النتيجة نفسها. قد يكون مفيداً أن تنظر إلى الشد والجذب بيني وبينك على أنه خلاف شريف، حول: كيف يجب أن يُحلَّ التوتر؟ لا يفيد أن تنظر إلى مقاومتي رفضَك على أنها عدم احترام لك.

اعرف المنبهات والمثيرات بالنسبة إليك

ربما يجرب نظيرك تكتيكات مختلفة، ليحملك على تحويل رفضك إلى موافقة. إن التكتيك الذي يستخدمه نظيرك يؤثر فقط إذا كنت ضعيفاً إزاءه. ما النقاشات التي تكون أنت سريع التأثر بها كثيراً؟ ما هي كذلك التكتيكات؟ هل يُزعجك اقتراح يتوعد بأن النقابة ستعرف بأمر ما؟ هل تؤثر فيك الدموع، فتقدم منديلاً ورقياً أو تعانق الذي يبكي تضامناً؟ يعرف معظمنا متى يكون ضعيفاً إزاء أمرٍ ما. إذا شعرت بالضعف، على سبيل المثال، إزاء نظيرةٍ تقول: إن ظنها خاب بك، وإنها تشعر بالخذلان شخصياً؛ لأنك تصر على الرفض، فإنك على الأرجح كنت سريع التأثر بذلك الإحساس بالتقصير من قبل.

لا تعطهم الكثير ليقرؤوا

من الصـعب جداً أن تنتقي جزءاً من رسـالة لتقرأه إذا، أولاً، كانت الرسالة مُتنوعة و، ثانياً، كان هناك غضب انفعالي فيها. إنَّ «لا» القاسية الخشنة التي تؤذي أو تغضِب الأشخاص، تجعلهم يتمسكون بأسلحتهم، حتـى لو كان كل ما أردت فعله هو أن تنهي المحادثة معهم. على الجانب الآخر، إن الأشخاص الذين لا يُريحهم أن يستمروا في الرفض، غالباً ما يُفرّطون بالطبيعة الاعتذارية والتبريرية لرفضهم –هم يقولون «لا»، ثم يعبّرون عن ندمهم عليها، ويطلبون السماح للاستمرار فيها، كل هذا في وقت واحد. تبدو الرسالة التي تحيط بـ «لا» على أنها «أريد أن أستمر في الرفض، وعلى الرغم من ذلك أريدك أن تحبني». إن هذا الأمر تصعب قراءتـه، لكن المهم أكثر، إذا لم أرد أن أسـمع الـ «لا»، فإنه من السـهل جداً عليَّ أن أتجاهلها.

لا تُضعف رفضك

يفعـل العديد من الأشـخاص هذا الأمر بالمقلوب علـى نحو غريب. إذ يبدؤون الرفض باسـتخدام أسـباب خفيفة، مع الاحتفاظ بالسـبب الحقيقـي الثقيل. يرمي النظير بالأسـباب الصـغيرة عرض الحائط؛ لأنهـا ليسـت مقنعة جداً. للحدّ مـن الإحباط علـى كلا الجانبين، قدِّم الأسباب ذات الوزن الجيد سلفاً.

طالما كان مساعد أحد المديرين التنفيذيين يساعد زميلاً له في أعمالٍ ليست من مسؤوليته، فهو الآن بحاجة إلى أن يقلص ميله إلى قول «نعم» في كل الأوقات؛ لأنه لم يعد قادراً على الاحتمال. في المرة القادمة التي طلب منه زميله مساعدته المعتادة في النسخ الفوتوغرافي، قال: «عليَّ أن أرفض، وهذا حقاً خطئي؛ لأنني أعاني عدمَ قدرة على إدارة وقتي جيداً». لم يوافق زميله على أنه لم يكن يُدير وقته جيداً -لأنه في الحقيقة كان يحسده على حسن إدارته لوقته. ومع عدم قبوله أن مساعد المدير التنفيذي كان يُعاني سوءَ إدارة في الوقت، فإنه لم يقبل رفضه أيضاً.

هو برفضه قام بنقد ذاتي؛ لأنه أراد أن يتجنب النقد المحتمل بأنه لم يكن مُفيداً جداً، لكنه ضعّف رفضه بعمله ذاك.

احذر التعاطف المُضلِّل

يشعر كثير منّا بالندم والأسف على نحوٍ صادق، إذا شعر نظيرنا بالإحباط بسبب مضيِّنا بالرفض. لكن كن حذراً وواضحاً حول ما يمكنك أن تدعي المشاركة به منطقياً.

تفاجأ زوجان متزوجان حديثاً، وشعرا بالضيق بسبب رفض مصرفهما الجديد طلب الرهن العقاري الذي تقدما به. أبدت موظفة الرهن العقاري موافقتها على أن الرفض محبط. وكانت تستمع إلى

احتجاجهما وجدالهما، وكذلك قدَّمت بعض الاقتراحات مع المضي بالرفض. لكن مع مغادرة الزوجان مكتبها، قالت: «صدِّقاني، إنني أشعر بالاستياء بالقدر الذي تشعران به». التفتت الزوجة الشابة إليه، وقالت بسخط: «هذا الأمر غير صحيح».

قوَّضت موظفة الرهن العقاري، وأضعفت رفضها المُقْنِع بادعاء أن ألمها كان بحجم ألم الزوجين. لن يبدو هذا الأمر حقيقياً لأولئك الذين يجب عليهم أن يقبلوا الرفض.

تَجَنَّب الموقف الحربي: «لن أستسلم؛ أنت الخاسر»

لا يحاول الجميع أن يُلطِّفوا رفضهم. بعضٌ منا يقول «لا»، وكأنه في معركة؛ ويتعامل مع مُضيه بالرفض على أنه حرب تصعيدية. قد ينطبق هذا الأمر عليك فيما لو وجدت أن معركة إرادات تنمو وتكبر. عندما يظهر المضي بالرفض وكأنه انتصار للإرادة، تغدو النتائج الجيدة- والحكم الجيد على الأمور- في خطر.

لا تعطِ أملاً زائفاً غير حقيقي

إن الإصرار على الرفض وقتاً مؤقتاً، أو مع إظهار للإكراه، يجعل من السهل على نظيرك أن يأمل أن تُغيِّر رفضك -ومن الصعب عليه أن يقبل هذا الرفض. ويبدو الأمر أنك على وشك تغيير رفضك والموافقة، وهذا ما يشجع نظيرك على مواصلة الضغط. جرب الطرق الإيجابية

التي اقْتُرِحت هنا لتكسر نمط الاستسلام، بَدَلاً من اللجوء إلى أسلوب رفض يوحي أنك على وشك الاستسلام وتغيير رأيك.

تَدَرَّبْ على المضي بالرفض، ولا تتجنبه

إذا أردت أن تُحسِّن أداءك في المضي بالرفض في وجه البراهين والتكتيكات، التي تُؤثِّر فيك، فقد يكون منطقياً أن تتدرب مع شخص سيلعب دورَ أسوأ، كابوس بالنسبة إليك في وضع محمي. هذا أفضل من الانتظار إلى أن ينشأ موقف حقيقي، إذ تكون أمورٌ كثيرة في خطر شديد.

عليك أن تتدرب لأربعة أسباب: (1) ستمضي برسالتك التي تريد إيصالها، (2) لن تصححها أو تنقحها وأنت في حالة جيدة، (3) ستعرف كيف ستبدو حينما تقولها، (4) سيمكنك أن تقرر: هل تريد حقاً أن تمضي بهذا الرفض -أو أن عليك أن تغيره إلى موافقة؟

الآمال العظيمة

ماكس إتش. بازرمان

كم من المرات سمعت صديقاً أو زميلاً يشير إلى عقدٍ ما على أنه «في الجيب»، ليكتشف فيما بعد أن الصفقة لم تتم؟ يتبين دائماً أن هناك سبباً وجيهاً وراء انهيار عمليةٍ تفاوضيةٍ ما. ومع ذلك، تبقى الحقيقة أن معظم المفاوضين يكونون مفرطين في الثقة، فيما يخص فرصهم في الوصول إلى اتفاق. وفي أثناء المساومة فيما يخص الأمور المالية، يبالغون على نحو نمطي في تقدير قدرتهم على جعل منافسيهم يوافقون على سعرٍ مرغوبٍ به.

يتسبب الإفراط في الثقة، وهو نزعة إدراكية شائعة، بامتلاكنا آمالاً عالية بالنجاح على نحو غير واقعي، سواءٌ في التفاوض أم في عدة أوجه أخرى من الحياة. يشرح عالما النفس أموس تفرسكي ودانييل كانيمان الإفراط في الثقة من منظور مفهوم المُرْتَكَز. عند تقييم وضعٍ

ما نبدأ بما نعتقد أنه صحيح (في التفاوض، يكون ما نعتقد أن الطرف الآخر سيجده مقبولاً)، وعلى نحوٍ غير ملائم نبتعد عن ذلك المُرتكز، متجاهلين المجال الواسع من النتائج المحتملة. إن الفشل في تعديل التقدير الناجم عن مُرتكز مُتحيِّز يقودنا إلى الاعتقاد الزائف: أن تقديرنا الأصلي سيكون صحيحاً مع احتمال تحقيق الهدف.

في المقالات الماضية، اكتشفنا نزعات إدراكية مُختلفة تُؤثِّر في التفاوض. لماذا يكون من الصعب أن تهتز الاختصارات الذهنية المفرطة؟ أحد الأسباب هو الإفراط في الثقة. يمكن لتأثيرات العديد من النزعات الحدسية أن تتضاعف بسرعة متعاظمة، وتجعل ثقتك بأحكامك غير منطقية على نحوٍ متزايد. بوضوح، يشتعل الإفراط في الثقة أغلب الأحيان فيما يخص أموراً بسيطة أو صعبة –وهذه أخبار سيئة للمديرين الذين يخوضون مفاوضات معقدة، وتتضمن قيمة مالية كبيرة.

هل تظن أنك بمنأى عن الإفراط في الثقة؟ اختبر نفسك بهذا الاختبار الصغير.

يوجد في الأسفل قائمة لمقادير غير أكيدة، جرى تعديلها من بنود وردت حديثاً في فهرس مجلة هاربرز ماجازاين Harper's Magazine's دوِّن باختصار على ورقة منفصلة تقديرك الأفضل لمقدار كل بند، ثمَّ ضع حداً أدنى وحداً أعلى حول تقديرك، وهكذا تكون واثقاً بنسبة 98% أن المجال الذي وضعته يُقارب المقدار الفعلي.

لا تبحث عن أي معلومات فيما يخص هذه البنود، ولا تنظر سلفاً إلى المقال.

أ- في عام 2003، مقدار المعونات المالية الحكومية السنوية لصيد السمك على امتداد العالم.

ب - في عام 2001، عدد الأولاد الأمريكيين تحت سن الثامنة عشرة، الذين يُصبحون مدخنين منتظمين كل يوم.

ج- إجمالي الناتج المحلي عام 2002 في ليبريا.

د- ترتيب جودة مياه بلجيكا بين 122 بلداً جرى تقييمها من الأمم المتحدة.

هـ - الكلفة التقديرية لتلقيح 745,000 طفل ماتوا على امتداد العالم، لإصابتهم بمرض الحصبة في عام 2001 حسب منظمة الصحة العالمية.

و- متوسط مرتب مُشَرِّع في ولاية أمريكية في عام 2002.

ز- متوسط المبالغ المالية التي أُنفقت للضغط والتأثير في مُشَرِّع في ولاية أمريكية في عام 2002.

ح- في عام 2000، إجمالي المبالغ المالية التي فقدت أثرها وزارة الدفاع الأمريكية، حسب تقرير المفتش العام للوزارة.

ط - مجمـوع الأموال التي يدين بها منتهكو قانون السـندات المالية للحكومة الأمريكية ما بين عامي 1995 و2001.

ي - ترتيـب هنغاريـا بين الأمم التـي من المُحتمل جداً لسـكانها أن يُصابوا بالبدانة.

كم من المجالات العشـرة التي وضـعتها سـيُحيط فعلياً بالمقادير الحقيقية؟ انظر إلى الجدول في نهاية الفصل للحصول على الأجوبة. إذا كنـت قـد حددت مجالاتك بحيـث كنت واثقاً بنسـبة 98%، فإنه يجـب عليك أن تتوقع أن تنتزع تقريبـاً 9.8، أو 9 إلى 10 من المقادير على نحوٍ صحيح.

كيـف كان أداؤك؟ إذا أحاطـت مجالاتـك 9 أو 10 مـن المقاديـر الصحيحة، إذاً أنت كنت واثقاً على نحو مناسب بقدرتك على التقدير. أما إذا كنت مثل أغلب الأشـخاص، فأنت أحطت بما بين ثلاثة (30%) وسبعة (70%) من المقادير، برغم كونك واثقاً 98%. بكلماتٍ أخرى، إذا كنت مثل أغلب الأشخاص، فإنك لم تؤدِّ على نحو جيدٍ جداً.

من المحتمل أننا نكون مفرطين في الثقة في تقدير موقف فريق ثالث حيادي واحتمال أن الفريق الثالث سيقبل وجهة نظرنا.

ربما تعتقد أن هذا الاختبار كان غير عادلٍ -ومع ذلك، من هو الذي يبقى على اطلاع على الإعانات الحكومية العالمية لصيد الأسماك أو موارد بلجيكا من المياه؟ هنا تماماً بيت القصيد. عندما تكون غير واثق بشيء ما، اعترف بذلك! إن أولئك الذين يؤدون جيداً في الاختبار يُقرُّون بعدم توثقهم من المعلومات. ومع شعورهم أن تخميناتهم بعيدة عن الواقع، يتجنبون تقديم جواب قاطع على رهاناتهم بإحاطة تقديراتهم بمجالٍ عريضٍ جداً.

إن الثقة المفرطة بالنفس هي نزعة إنسانية أساسية، وبالكاد تكون مقصورة على التوقعات بإنجاز عالٍ في الاختبارات التافهة. وهي شائعة على نحو خاص في مكان العمل؛ فقد جرى ملاحظتها بين أفراد من القوات المسلحة، وعملاء وكالة الاستخبارات المركزية، والمديرين التنفيذيين، وشركاء تدقيق الحسابات، والمُفاوضين، وفي أشخاص يعملون في مهن عديدة أخرى، نعتمد عليهم للحصول على معلومات دقيقة.

الإفراط في الثقة في العمل

ربما تسأل نفسك: إذا كان الإفراط في الثقة شيئاً سيئاً بالضرورة. ومع ذلك، ربما أعطاك الإفراط في الثقة الشجاعةَ للمجازفة في أمور مهمة، وساعدك على تطوير قدراتك، وأوصلك إلى النجاح في ميادين عديدة. يمكن أن تكون الثقة غير المبرّرة مفيدة حقاً في

بعض الظروف. لكن فكر في النتائج العكسية المحتملة للثقة المفرطة في المعضلات الآتية في مكان العمل:

1- أنت المستشار القانوني الرئيس لشركة مهدَّدة بدعوى قضائية قد تكلِّفها ملايين الدولارات. تشعر بالثقة بنسبة 90% أن الشركة لن تخسر الدعوى في المحكمة. هل هذه الدرجة من اليقين كافية بالنسبة إليك، لكي تنصح برفض تسوية خارج المحكمة؟

الآن، افترض أنك تعلم أنه إذا خسرت القضية فإن شركتك ستتعرض للإفلاس. وبناءً على هذه المعلومات الجديدة، هل لا زِلت تشعر بالارتياح فيما يخص تقديرك القائم على ثقة بنسبة 90%؟

2- إن شركتك هي المصدر الرئيس لقطعة مهمة لشركة صناعة سيارات. في السنوات الأخيرة، بلغ عقدك مع المشتري 300 مليون دولار سنوياً. وهذه السنة، عرضت شركة السيارات العقد على المزاد، وقد قدمت سبعُ شركاتٍ عروضاً. مع توثقك أن منتجك هو الأفضل في السوق، قمت بزيادة سعرك على نحو طفيف عن السنة الماضية.

تشعر بالثقة بنسبة 80% بأنك ستكون المُزايد الرابح -لكن إذا خسرت، فإنه يجب على شركتك أن تُغلق أحد المعامل، وتسرح 1500 عامل من العمل. هل ما زلت متفائلاً بقدرتك على كسب المزاد؟

تثبت هذه الأمثلة المشكلات الخطرة -الإفلاس، تسريح العمال، خسارة المصداقية الشخصية- التي يُمكن أن تنتج عن ميلك إلى الثقة

المفرطة. في الوقت الذي تكون فيه الثقة بقدراتك أمراً ضرورياً لتحقيق الإنجازات في الحياة، فإن الثقة المفرطة يمكن أن تعيق صناعة القرار المهني الفاعل.

عندما تقف الثقة المفرطة في وجه التفكير والتحليل العقلانيين، يمكن أن يكون لها عواقب مدمرة.

يقدم دوري كرة البيسبول مثالاً تخطيطياً للإفراط في الثقة على أرض الواقع. فعندما يختلف فريق بيسبول مع أحد اللاعبين حول التعويض، هناك نظام يدعو كلاً من اللاعب والمالك إلى تقديم عروض نهائية إلى مُحَكِّم. في عملية تحكيم العرض النهائي، يُطالَب المُحَكِّم بمُقارنة العروض وقبول وجهة نظر أو أخرى؛ التسوية غير مسموح بها. بالنسبة إلى كلٍّ من المالك واللاعب، يكون الهدف الاقتراب أكثر على نحوٍ طفيف من المنافس إلى تصور المُحَكِّم لسلة التعويض المناسبة.

سألت أنا ومارغريت نيل المتفاوضين في محاكاة لعملية تحكيم عرض نهائي أن يُخمنوا احتمالية أن يقبل المُحَكِّم عرضهم. ولأن المُحَكِّم عليه أن يقبل عرضاً بكلّيَّته من عرضين، فإن الاحتمالية الكُليَّة أن يجري قبول عرض بعينه كانت 50% نموذجياً، قدَّر المفاوضون أن عروضهم النهائية لديها فرصة 68% لاختيارها من قبل المُحَكِّم. هم اعتقدوا أن عروضهم تملك احتمال نسبته 18% أكثر للقبول مما يمكن فعلياً أن يكون صحيحاً.

ربما نكون مفرطين في الثقة في تقدير كلٍّ من موقف طرف ثالث محايد، واحتمال أن هذا الطرف الثالث سيقبل وجهة نظرنا.

تُقلِّل هكذا ثقة مفرطة بالنفس من الحوافز للقيام بتسوية. على كل حال، إذا كنت واثقاً أنك ستربح، فلماذا تهب أي شيء؟ إن الفشل في إنجاز مُقايضات حكيمة أو حلول وسط حكيمة غالباً يقود إلى الإحباط على طاولة التساوم.

اكبح إفراطك في الثقة

إن الموضوعية هي المفتاح لتخفيف الإفراط في الثقة. ففي التحكيم، على سبيل المثال، كلما كان تقييمك عرضَ منافسك وموقف المُحكِّم موضوعياً أكثر، جُهِّزْت على نحو أفضل لاستعمال هذه المعلومات إستراتيجياً.

كيف بإمكانك تحسين موضوعيتك؟ أولاً، إليك بعض الأخبار الجيدة: إن التدريب البسيط حول وجود الإفراط في الثقة يكون خطوة كبيرة باتجاه تخفيف هذه النزعة. في دراسة بحثية، دَرَّبْتُ أنا ومارغريت نيل مجموعة من المفاوضين حول مخاطر الإفراط في الثقة، ولم نمنح مجموعة أخرى أيَّ تدريبٍ على الإطلاق. وانخرط كل المفاوضين في محاكاة لعملية تحكيم عرض نهائي. بالنظر إلى المفاوضين المُدَرَّبين، كان المفاوضون غير المُدَرَّبين واثقين على نحو غير معقول في حُكمهم

وكان احتمال لجوئهم إلى التسوية والوصول إلى اتفاق قبل عملية التحكيم أقل على نحوٍ ذي معنى.

ما المعنى المُتضمّن؟ ببساطة عبر قراءة هذا العمود، ربما تكون قد خففت سلفاً ميلك إلى الإفراط في الثقة. لكن النزعة تكون راسخة على نحو عميق، وهذه فقط خطوة أولية صغيرة. إليك بعض الطرق لتحسين أدائك التفاوضي.

اعتنق الشك

مع ازدياد موضوعيتك، سيزداد شكك حول احتمال نجاحك. يقبل المفاوضون الناجحون الشكَّ على أنه جزء تكاملي من عملية صناعة القرار. مع الإقرار بشكك الخاص حول المستقبل وحول موقف الطرف الآخر، ستصبح أكثر استعداداً لاقتراح ذلك النوع من التسويات التي تقود إلى اتفاق مفيد للطرفين وقبوله.

استعن بطرف ثالث

في عملية التوسط التي يقوم بها طرف ثالث، تستأجر الأطراف المتنازعة وسطاء محترفين ليساعدوهم على الوصول إلى اتفاق طوعي. يُركّز الوسطاء غالباً على تخفيف ثقة المفاوضين في «صحة» مواقفهم. هذه الإستراتيجية مفيدة أيضاً خارج سياقات الطرف الثالث الرسمي.

في أثناء تحضيرك عمليةَ تفاوض مهمة، اسعَ وراء نقد موضوعي لخططك من قِبَل ناصح مُتجرِّد. يمكنك أن تستأجر مستشاراً محترفاً، أو تتحدث مع زميل لك في شركة أخرى على نحو غير رسمي، أو اطلب مساعدة صديق تثق أنه صريح وصادق معك. سواء قدم الطرف الثالث نصيحته مقابل أجر أو من دون مقابل، فإنه من الأساسي ألّا يكون له حصة أو نصيب في نجاحك. قليلون هم المفاوضون الذين يتكلفون عناء الاستعانة بناصح.

اكتب أخطاءك بالتفصيل

عند عدم وجود ناصح أو عدم ملاءمته، كما يحدث في العديد من العمليات التفاوضية بين المشترين والبائعين، يوجد طرق أخرى لتخفيف إفراطك في الثقة. إحدى الإستراتيجيات التي أثبتت نجاحها في الدراسات البحثية تتضمن الطلب من الأشخاص تفسير لماذا تكون أحكامهم خاطئة ربما، أو على الأقل غير صحيحة إلى حد بعيد. إن لفت اهتمام الأفراد إلى الأخطاء الواضحة يمكن أن يقودهم إلى تفكير أكثر وضوحاً حول التفاوض الذي ينتظرهم.

يمكنك أن تُجرِّب هذه الإستراتيجية بنفسك. قبل أي عملية تفاوضية، اسعَ وراء بيانات يمكنها أن تقودك إلى مراجعة خططك. ابحث في موقف الطرف الآخر، وكذلك الأشخاص الذين كانوا في

مكانك في الماضي القريب. لا تنظر فقط إلى الجانب المضيء -بل خذ في الحسبان الضربات المحتملة ضدك أيضاً. مع الإقرار بوجود نقاط ضعف تفاوضية لديك وقبولها، ستزيد من احتمال أن تقترح عرضاً مقبولاً من الطرف الآخر. ومع تقدم المحادثات، سيكون تحديث الآراء المفرطة في الثقة أكثر صعوبةً.

في بعض السياقات، تكون الثقة المفرطة شيئاً ثميناً، فهي تحفزنا على القيام بتغييرات مفيدة في حياتنا، وتجعلنا نُثابر في المواقف الصعبة. لكن عندما تقف الثقة المفرطة في وجه التفكير والتحليل العقلانيَّين يكون لها عواقب مدمرة. عبر حماية نفسك من الثقة المفرطة، سيتحقق لك ثقة بالنفس صحية ومفيدة في قدراتك التفاوضية.

الأجوبة

أ. 15 مليار دولار

ب. 3,000

ج. 560 مليون دولار

د. 122

هـ. 558,750 دولار

و. 30,300 دولار

ز. 130,000 دولار

ح. 1.1 تريليون

ط. 3.1 مليار

ي. 3

الإستراتيجية الانفعالية

مارغريت أ. نيل

جميعنا سبق لنا أن كنا في مفاوضات حيث قلنا أو فعلنا شيئاً ما في حرارة اللحظة عاد فيما بعد ليسكننا. ربما قد تبادلنا معلومات مع أحد لم يجب علينا تبادلها، أو صعَّدنا من التزامنا بمسار عمل معين، الذي بالإدراك المُؤَخَّر، لم يكن في مصلحتنا.

عندما تنفَلِت المشاعر بعيداً عن السيطرة، تصبح قدرتنا على التفكير والعمل على نحو إستراتيجي موضع شك. في كتابه «فن التفاوض وعلمه: كيف تحل النزاعات، وتكسب أفضل ما يمكن من المساومة؟»، يُشدد هوارد رايفا على أهمية ضبط النفس على طاولة التساوم، خاصةً عندما يتعلق الأمر بانفعالاتنا وتجلياتها.

هنـاك في هذه النصـيحة حكمة لا يمكن نكرانهـا. لكن الحال ليس دائمـاً هكذا، وهو أن الانفعالات القوية تعمل ضـدنا أو أن قمع الانفعال هـو مسـار الفعل الأفضـل. في الحقيقة، كما سأشـرح، يمكـن أن يعمل الانفعال لمصـلحتك عبر تقديم معلومات حول أولويات نظيرك، وشحذ مهارات صنع القرار لديك، وتعزيز قدرتك على ادعاء القيمة، وتشجيع الإيجاد التعاوني للقيمة.

الطريقة الصحيحة لتنظيم الانفعال

يفرض الطوفان الانفعالي -عندما تجتاحنا مشاعر قوية، ومحدَّدة، وغالباً سـلبية- أخطاراً واضـحة على المتفاوضين، الذين يحتاجون إلى أن يكونـوا قادرين على التفكير بوضـوح، عندمـا يواجهون مهمة إيجاد القيمـة المعقـدة والمُتطلبة إسـتراتيجياً وادعائها. لهذا السـبب، يمكن أن يكون التنظيم الانفعالي عنصـراً أساسـياً في عملية التفاوض. لكن الأنواع المختلفة من التنظيم تُنتِج نتائج مختلفة.

في دراسـة أُجريـت في عـام 2000، اكتشـف جيمسـ غروس، وجين ريتشـاردز، وأوليفر جون التكاليف الاجتماعية والإدراكية لشـكلين من التنظيـم الانفعـالي: القمـع، أو التحكم بانفعالات الشـخص عبر عدم التعبير عنهـا، وإعادة التقدير، أو ضـبط الانفعالات عبر تغيير طريقة الشخص في التفكير حول الوضع.

عندما يقوم نظيرك بهجوم شخصي ضدك، ربما تقمع انفعالاتك في محاولة لمقاومة «ابتلاع الطُّعم». لكن إذا توقعت أن يحاول منافسك إفقادك التوازن في اللحظات المهمة، يمكنك أن تستخدم الهجوم ليُساعدك على معرفة القضايا المُهمَّة.

بمقارنة تأثير إستراتيجيتَي التنظيم هاتين، وجد الباحثون أن المفاوضين الذين قمعوا انفعالهم عانوا معالجةً إدراكية مُعطَّلة. ما هو أكثر أنهم حظوا بحب أقل من نُظرائهم، وهي حقيقة ربما ضعَّفت من قدرتهم على الانخراط في عمليات مشتركة لإيجاد القيمة.

إن قمع الانفعالات في عمليات التفاوض هو أمر غير حكيم، وليس فقط؛ لأن القمع قد يقود إلى نتائج أسوأ وشعور أعمق بالضغينة. إن محاولة قمع شعور يأتي بقوة -مثل الغضب الذي ينتابك ربما بعد تلقيك تهديداً- قد يكون مستحيلاً تقريباً. تُزوِّد الانفعالات كلّاً منكما أنت ونظيرك بمعلومات فريدة، ربما تقود إلى نتائج مفيدة على نحو مشترك.

إن الأمر ليس دائماً على هذه الحال، وهو أن الانفعالات القوية تعمل ضدنا، أو أن قمع الانفعال هو مسار الفعل الأفضل.

بدلاً من محاولة قمع مشاعرك، فكِّر عندما تكون ربما خاضعاً لتجارب انفعالية قوية مُقدَّماً، وأعدّ تقييم الموقف قبل اختبار

الانفعال. وعبر إعادة التقييم، يمكنك التركيز على معنى وضعٍ ما وتَوَقُّع رد فعلك الانفعالي. ماذا لو قررت سلفاً أن ترى التهديد على أنه يُزوِّدك بمعلومات مهمة حول ما الذي يثمنه الطرف الآخر؟ بدل رد الفعل الانفعالي، يمكنك استخدام المعلومات لتعديل أوجه الاقتراحات المستقبلية.

الغضب: الجيد منه وكذلك السيئ

إن معظم المفاوضين هم «قوة دافعة مختلطة» في البنية، وهذا ما يتطلب منا كلانا أن نتنافس، لادعاء القيمة والتعاون لإيجاد القيمة. إن القدرة على التحرك جيئةً وذهاباً بين هذين الهدفين هي مهارة حاسمة وصعبة.

كيف تؤثر الانفعالات في إيجاد القيمة وادعائها؟ وجد الباحثون أليس إيسن وبيتر كارنيفال أن المزاج الإيجابي يقود إلى إيجاد أكبر للقيمة. وتشير المشاعر الجيدة ربما إلى أن مستوى المجازفة في وضع ما منخفض. مع الحاجة القليلة إلى اليقظة والحذر المترافقان مع الانفعالات السلبية، ربما يكون المفاوضون أكثر رغبة واستعداداً للتفكير على نحو مبدع ومبتكر. بالمقارنة، وجد الباحثون تاريخياً أن الغضب يترافق على الأرجح مع ادعاء القيمة.

لكن الغضب فعلياً يمكن أن يعيق هذه العملية. في دراسة أجريت في عام 1997، وجدت كيث أولريد، وجون مالوتزي، وفوساكو ماتسوي،

وكريستوفر رايا نتائج أكثر تعقيداً فيما يخص آثار الغضب والتعاطف في عمليات التفاوض ونتائجها. إذ قاموا بمقارنة المفاوضين الذين نقلوا مستويات عالية من الغضب ومستويات منخفضة من التعاطف مع بعضهم مع المفاوضين الذين أظهروا احتراماً انفعالياً إيجابياً للطرف الآخر. حقق المفاوضون «الغاضبون» مكاسب مشتركة أقل، وكان لديهم رغبة أقل في العمل مع بعضهم في المستقبل أكثر من المجموعة ذات الميل الإيجابي.

على نحو مفاجئ، لم يدَّعِ المفاوضون الغاضبون أي قيمة أكثر لأنفسهم من المفاوضين الآخرين. يبدو أن المفاوضين الغاضبين يجرّون على أنفسهم تكاليف من انفعالاتهم السلبية من دون أي فوائد.

أي عاطفة تسبب الشك يمكن أن تدفع المفاوض إلى فعل العمل الإدراكي الضروري لإيجاد القيمة.

ماذا يحصل عندما لا يكون الغضب مُرَكَّزاً على فرد ما؟ قمت أنا ونيكولاس أندرسن من جامعة ستانفورد بإجراء دراسة حرّضنا فيها مشاعر الغضب عند واحد من مفاوضين اثنين. كان نصف المفاوضين الغاضبين واثقين أن نظراءهم حاولوا استثارة غضبهم، في حين لم يكن النصف الآخر كذلك.

وجدنا أن هذا الشك أدى إلى نتائج مشتركة أفضل للمفاوضين الغاضبين. في الحقيقة، أوجد المفاوضون الغاضبون لكن غير الشكوكين قيمة أكثر من المفاوضين المحايدين عاطفياً أو ذوي الميل الإيجابي الطفيف، الذين، بدورهم، عملوا أفضل من المفاوضين الغاضبين لكن غير الشكوكين. أكثر من ذلك هو أن المفاوضين الغاضبين، بوجه عام، كانوا قادرين على ادعاء نسبة مئوية أكبر من مورد ما أكثر مما كان نظراؤهم.

أشارت التحليلات التي تلت أنه بينما تسبب الغضب نموذجياً بمعالجة رديئة للمعلومات، أمكن للشك حول مصدر غضب شخص ما تحفيز المفاوض الغاضب للانخراط في عملية معالجة فاعلة للمعلومات.

الدرس للمفاوضين هنا أن الغضب المُرَكَّز يقف في طريق إيجاد القيمة. لكن لاحظ أن التركيز، لا الغضب، هو الذي يخفف الحافز لمعالجة المعلومات. أيّ عاطفة تسبب الشك أو ترتبط به يمكنها أن تلهم المفاوض ليقوم بالعمل الإدراكي الضروري لإيجاد القيمة. تأتي مع الغضب الفائدةُ الإضافية لادعاء القيمة المُعزَّز. وهكذا، ربما تحسّن مكالمةٌ هاتفية غير سارة تماماً قبل دخولك للتفاوض نتائجَك -خاصة إذا لم يكن من رابط بين المكالمة الهاتفية والعملية التفاوضية.

التقط الشعور

ركـزت معظـم الدراسـات الموجـودة حـول الوجـدان في التفاوض علـى التجربة الانفعالية بـدل التركيز على التعبـير الانفعالي. حتى إن الدراسـات أظهـرت أن التعبير الانفعـالي يوجد على نحو مسـتقل عن المشاعر، وهذا ما يجعل التعبير جديراً بالدراسة.

وجد مروان سيناسيور ولاريسَّـا تيدنز من جامعة ستانفورد حديثاً: أن المفاوضـين كانوا يقدمون تنازلات أكثر عندما كانوا يواجهون نظراء يعَبِّرون عن أفكارهم بغضب (لكن ما كانوا بالضرورة يشعرون به). لم يسـتفد أولئك الذين عبروا بالغضب عبر ادعاء قيمة أكبر فقط، لكنهم أيضـاً لم يفقـدوا قدرتهم على إيجـاد القيمة. بينما تحـدد الانفعالات المُجرَّبة ربما المسـار الذي تعالج المعلومات ضـمنه، يبـدو أن التعبيرات الانفعالية تؤثر في الاستنتاجات الاجتماعية والسلوك القادم لنظيرك.

الانفعال والقدرة على الحكم

يثبت عمل الخبراء العصبيين في جامعة إيوا، أنطوان بيتشارا، ودانييـل ترانيـل، وهانـا داماسـيو تأثير الانفعـال في عملية صناعة القرار.

لقد درسـوا مرضـى يعانون آفات اللحاء الأمام-جبهية البطن-إنسية. إذ تتضائل الاسـتجابات الانفعالية عند مرضى هذه الآفات

علـى نحـو درامـي. وبرغـم أن وظائفهـم العقليـة وذاكرتهم لم تتأثـر، إلا أنَّ مرضـى هـذه الآفة أبدوا قدرة تالفة في صـنع القرار. على سـبيل المثال، أحد مرضـاهم، «إليوت»، يمضي 30 دقيقـة في محاولة اختيار واحد من تاريخين محتملين لموعد ما، باسـتخدام إسـتراتيجيات كلفـة وفائدة معقدة نسـبياً تتجاوز متطلبات المهمة.

في إحدى التجارب، عرض بيتشارا وبعض زملائه مرضى عاديين ومرضـى الآفة لمهمة قمار. طُلب من المشاركين اختيار بطاقة واحدة من أربعة مجموعات في المرة الواحدة. في كل مرة يختار مشـارك ما بطاقـة من المجموعة (أ) أو (ب) يربـح 100 دولار. وكل مرة يلتقط بطاقة من المجموعة (ج) أو (د) يربح 50 دولاراً.

لكـن أحياناً بعد سـحب بطاقـة وربـح 100 أو 50 دولاراً، كان يُقال للمُشـارك إنه يجب عليه أن يُعيد مقداراً معيناً من أرباحه. بالنسبة إلى المجموعتين (أ) و(ب)، بلغت الخسائر غير المتوقعة لـ 10 بطاقات 1,250 دولارا، وبالنسبة إلى المجموعتين (ج) و(د)، بلغت الخسائر غير المتوقعة لـ 10 بطاقات 250 دولاراً.

بكلمـات أخـرى، إن اختيـار البطاقات مـن المجموعتين (ج) و(د) أثمر أكبرَ الأرباح الصافية.

تعلم المرضى العاديون أن يلتقطوا من المجموعتين (ج) و(د). لكن مرضى الآفة فضلوا المجموعتين (أ) و(ب)، التي تُثمر أرباحاً فورية أضخم لكن بأرباح صافية أقل. أكثر من ذلك، مع اكتساب المريض العادي الخبرةَ في المهمة، أظهروا إشارات توتر جسدية قبل اختيار بطاقة ما، في حين لم يُظهر مرضى الآفة هكذا تغيرات. في الحقيقة، استمر مرضى الآفة في الاختيار على نحو غير مُواتٍ حتى بعد إدراك عواقب أعمالهم.

قام المرضى الذين ينقصهم الانفعال باتخاذ قرارات سيئة حتى عندما علموا ما القرار الصحيح.

إذاً، ما الدرس المستفاد مما سبق؟ الدرس هو أن المستويات المنخفضة أو المعتدلة من الانفعال يمكنها أن تُهيِّئنا للتحديات والفرص عبر تزويدنا بمعلومات عن أهدافنا وتقدمنا باتجاهها.

ربما يزيد التعبير عن الانفعالات الإيجابية الاستعدادَ لدى نظيرك للموافقة على اقتراحاتك والنظر إليك وإلى الموقف عبر رؤية أفضل. في الوقت الذي يكون فيه وضع نظيرك في مزاج جيد، فإن ذلك يكون إستراتيجية مفيدة يُمكنها غالباً أن تبدو مثل هدفٍ مستحيل. في الحقيقة، ينقل الناس المشاعر إلى بعضهم بعضاً لاشعورياً، مُقلِّدين التعابير الوجهية، ولغة الجسم، ونماذج الخطاب

لبعضـهم بعضــاً. إذا ابتســمت، فعلى الأرجح أن نظيرك سيفعل أيضاً، وذلك بدوره ربما يجعل نظيرك أسعد.

وجد فريتز ســتراك، وليونارد مارتين، وسابين ستيبر أن الأشخاص صنفوا الرسوم الكارتونية على أنها مضحكة أكثر عندما كانوا يمسكون القلـم بأسـنانهم -مسـتخدمين العضـلات المُرتبطة بالابتسـام- من الإمســاك بشـفافهم -مستخدمين عضـلات لا تتوافق مع الابتسام. إن مجرّد تقليد ابتسامة ربما يحرض بعض فوائد الابتسام.

ما يعنيه هذا أن المفاوضـين ربما يجدون أنها إسـتراتيجية ذكية أن يعبروا عن انفعالات لا يشـعروا بها بالضـرورة. على سـبيل المثال، ربما يكـون منطقياً أن تكون علـى نحو خاص دافئـاً وودوداً باكراً في العملية التفاوضـية؛ لتحفز الانفعالات الإيجابيـة عند نظيرك في هذه المرحلة، عندمـا يكون إيجاد القيمة في أوجه. في المراحل الآتية من العملية، ربما تختار أن تُعَبِّر عن انفعالات أكثر سلبية، مثل الغضب، في محاولة لادعاء قيمة أكثر لنفسك.

سـنكون في وضـع أسـوأ من دون المعلومات المُلتقطة من اسـتجابتنا الانفعاليـة لعمليـة تفاوضـية. بينما تُبعد المشـاعر غالبـاً انتباهنا عن مطالـب تفاعل مـا، يمكنهم أيضـاً أن يخدموا كأدوات مفيدة لتفسـير ردات فعلك وتوجيهها، وكذلك ردات فعل الطرف الآخر.

ممارسة الضغط

كيف تُهدِّد في أثناء التفاوض

آدم د. غالينسكي وكاتي أ. ليليانيكويست

في الثالث من آب عام 1981، أضرب 12,000 مراقب جوي بعد انهيار المفاوضات مع الحكومة الفدرالية حول الأجور وساعات العمل والإعانات. فما كان من الرئيس رونالد ريغن إلا أن اتخذ موقفاً عنيداً ومتصلباً: «لهذا السبب يجب عليَّ أن أخبر هؤلاء الذين يفشلون في إثبات وجودهم والاستعداد لأداء الواجب هذا الصباح: أنهم ينتهكون القانون، وفي حال عدم حضورهم إلى العمل وإعلان استعدادهم لأداء الواجب في 48 ساعة، فإنهم سيخسرون عملهم، ويُصرفون من الخدمة».

في الخامس من آب، وتصديقاً لكلامه، نفّذ ريغن تهديده وطرد 11,359 مراقباً جوياً لم يعودوا إلى العمل. نظر العديد من المراقبين إلى تهديد ريغن المثير للجدل وتنفيذه على أنه لحظة بالغة الأهمية في رئاسته، وأنه تأسيس لانتصارات سياسية مستقبلية.

تُلقي هذه القصة الضوء على الدور المهم للتهديدات في العمليات التفاوضية. على وجه العموم، إن التهديد هو اقتراح يطرح مطالباً، ويحذر من عواقب عدم الامتثال. حتى لو لم يلجأ أي من الفريقين إلى استخدامه، فإن التهديدات الكامنة تُلقي بظلالها على معظم عمليات التفاوض.

يمكن أن تكون التهديدات جليلة القيمة في مساعدتك على تحقيق مصالحك. وقد وجد الباحثون فعلياً أن الأشخاص يُقيّمون نظراءهم على نحوٍ مُرضٍ أكثر عندما يمزجون الوعود مع التهديدات بدل تقديم الوعود فقط. فبينما تُجشع الوعود على الاستغلال، يُحفز التهديد بالعقوبة على التعاون. لكن بسبب أن التهديدات يمكن أن ترتد سلباً بطرق غير مقصودة، يجب على المفاوض الماهر أن يتعلم كيف يستعملها على نحو حكيم.

لإدراكنا أن هناك وقتاً ومكاناً للتهديدات، سنفتتح الكلام بالحديث تفصيلياً متى نستخدمها على نحو فاعل، ثم نقدم الأسلوب الحكيم لإلقائها: أسلوب يتّصف بالاستعداد، وتحقيق المصالح، وإنقاذ ماء الوجه، والدقة.

متى تُهَدِّد

حددت الأستاذة جين بريت من جامعة نورث وسترن مع زملائها ثلاثة مواقف، يمكن أن تكون فيها التهديدات تكتيكاً ضرورياً وفاعلاً. أولها: عندما يحاول المفاوضون أن يتجاوزوا إخفاقاً حاداً في التوصل إلى اتفاق، حيث تكون التهديدات مطلوبة، ربما لجعل الفريق الآخر يأتي إلى طاولة المساومة. إن الهجوم الذي ينطوي على تهديد ووعيد هو أحد الطرق لجعل ممثلي بلد عنيد، على سبيل المثال، يحضرون محادثات سلام. ثانياً: يمكن للتهديدات أن تكون سلاحاً ضد التمرد والاستعصاء، عبر أخذ عملية التفاوض، بعيداً عن الطريق المسدود باتجاه التسوية. ربما يكون التهديدُ الطريقةَ الوحيدة لإرسال إشارة للمُتمّرين بأنهم ليسوا الوحيدين الذين يملكون القوة. أخيراً، يمكن للتهديدات المُصاغة على نحو جيد أن تضمن أن اتفاقاً سينقذ العملية التفاوضية، ويساعد على تنفيذه ومتابعته أيضاً.

يُقيِّم الأشخاص نظراءهم فعلياً على نحو مرضٍ أكثر عندما يدمجون الوعود في التهديدات بدل تقديم الوعود فقط.

برغم أن التهديدات تخدم هدفاً معيناً، إلاَّ أنها ربما تعود بعواقب ثقيلة الوطأة. إذ ربما يحفز التهديدُ المقاومةَ عند الطرف الآخر.

فعندما يشعر الأشخاص أن حريتهم قد قُيِّدت، يقومون برد فعل على ما يُدركون أنه فقدان للخيار. على سبيل المثال، وجد الباحثون أن الأفراد يستغرقون وقتاً لمغادرة مَرأب السيارات، عندما تكون هناك سيارة أخرى في الانتظار أطول من الوقت الذي يستغرقونه عند عدم وجود أي سيارة. على نحو مشابه، عبر التهديد، ربما تقلِّل فعلياً من احتمال أن الطرف الآخر سيمنحك ما تتمناه. أبعد من ذلك، يمكن أن يُنظر إلى اتفاق تمّ بالإكراه على أنه غير شرعي، دافعاً الطرف الآخر إلى الإخلال بشروط هذا الاتفاق ما لم تُلْق تهديدات إضافية. إن فَرْضَ تهديدك يمكن أيضاً أن يحرض الرغبة في الانتقام. حيث وجد علماء النفس أن الانتقام له أسس بيولوجية، تدوم حتى يتم إرضاؤها وإشباعها، مثل الجوع. وكلما كانت عواقب التهديد أكثر قسوة، كان الانتقام المحتمل أكثر تشدداً وتطرفاً.

بناءً على ذلك، يُرضي التهديد الفاعل مصالحك من دون إيجاد سوء نية بأن الاتفاق يجلب الانتقام. يجب أن يكون هدفك أن تُهدد بتهديدات تدعو الطرف الآخر إلى احترامك والإعجاب بك. ففي الوقت الذي يشجع فيه الاحترام على المصداقية والامتثال، يمنع الإعجاب نظيرك من اتخاذ وضع دفاعي ويمنع كذلك التحدي.

كيف تهدد تهديداً حكيماً

كيف يمكنك أن تهدد تهديداً يضمن محصلة إيجابية ويُحفِّز كلّاً من الإعجاب والاحترام؟ يكون ذلك بالتوثق أنه تهديد حكيم.

التهديدات الحكيمة تظهر الاستعداد والرغبة

عند التهديد بتهديد حكيم، يجب عليك أن تكون مستعداً لفرض العواقب المنصوص عليها في حال عدم الامتثال، وأيضاً أن تجعل مطالبك معقولة على نحو كافٍ، بحيث سيكون الطرف الآخر مستعداً وقادراً على الاستجابة لهذه المطالب. بمجرد أن تبني قدراً كافياً من المصداقية، فإن مجرد احتمال القيام بالتهديد يمكن أن يكون كافياً، ليحثّ الآخرين على اتّباع مسار الفعل الذي ترغبه. فعبر تنفيذ تهديده بطرد المراقبين الجويين المضربين، بعث ريغن بإشارة إلى كل من الكونغرس والاتحاد السوفييتي أنه لا يمكن العبث معه، مع جعل الحصول على تنازلات منهم أسهل.

يجب أن تنحصر المطالب ضمن منطقة ما هو محتمل بالنسبة إلى الطرف الآخر. وكما أشار العالم السياسي الراحل كارل دويتش: «لا يمكن حتى لأكثر التهديدات قوة أن تمنع الناس من العطاس». لا تطلب طلبات يعجز نظيرك عن تلبيتها حتى لو رغب بذلك.

التهديدات الحكيمة ترضي المصالح

يرضي التهديد الحكيم مصالحك، ويستهدف مصالح الطرف الآخر. أمعن النظر فيما إذا كان التهديد سيساعدك حقاً في تحقيق أهدافك الأوسع. ربما يعود تهديدٌ ما بالرضا والمسرة، لكنه أيضاً يمكن

أن يلزمك بمسار عمل معين. إضافة إلى ذلك، إن تنفيذ تهديد ما يمكن أن يكون مكلفاً. لتقييم هل سيحقق التهديد مصالحك أو ينتهكها، أجب عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

1- هل يرتكز تهديدك على الانفعال؟ على المفاوضين الفاعلين أن يكونوا منطقيين وعاقلين -منيعين ضد الضغوط الآنية والعواطف المتقلبة.

يجب أيضاً أن لا يحدث التهديد تحت تأثير الغضب: حيث ربطت دراسات عديدة الغضب بنقص في عملية معالجة المعلومات وتحليلها، والسلوكيات المجازفة، والتقدير الغامض والمبهم. إليك قاعدةً مُعْتَمَدة قائمة على التجربة العملية: لا تهددْ أبداً بتهديدٍ لم تخطط له سلفاً. تجبرك هذه القاعدة على أن تأخذ بالحسبان كلّاً من العواقب القصيرة المدى والبعيدة المدى في محيط لا تكون فيه أسير عواطفك وانفعالاتك.

2- هل سيستدعي تهديدك تهديداً مضاداً يُقَزِّم تهديدك؟ تُحرِّض التهديدات غالباً على تهديدات مضادة مدفوعة بردة الفعل والانتقام. قبل قيامك بتهديدٍ ما، قيِّم التأثير المحتمل لاستجابة أو رد تصعيدي، لئلّا تطلق معركة لست جاهزاً لها.

3- هل سيكلفك التهديد أكثر مما سيكلف الطرف الآخر؟ ليس الغرض من التهديدات معاقبة من يخالفك الرأي، بل تحقيق مصالحك

الخاصــة. عندما تنســى هذه النقطــة المهمة، ستتســبب رغبتك في تلقــين الطرف الآخر درســاً في جعلك ربما تُصَـعِّد تهديداً من دون الانتباه للثمن الباهظ الذي سيترتب عليك.

إذا كنت مصراً على أن التهديد سيخدم مصالحك فعلياً، فاحرصْ أن يعمل التهديد كمُحَفِّز، لا كعقوبة. أطِّرْهُ بطريقة يكون الامتثال معزِّزاً مصالح نظيرك، بدل أن يكون أن عدم الامتثال سيعيقها.

تخيل نزاعاً بين شــركة الحواسيب المحمولة باليد، جانسن Jansen، ومستشــفى عام، ريفرســايد Riverside، إذ أرادت شــركة جانســن أن تصــبح لاعباً رئيســاً في ســوق العناية الصــحية المربح جداً. في الوقت نفســه، تحتاج مستشــفى ريفرسايد إلى حواســيب محمولة باليد لتزيد من الكفاءة وتُحسِّن وضعها المالي المتزعزع. توصل الطرفان إلى اتفاق

إن الهدف أن تحقق التنفيذ من دون مقاومة، والامتثال من دون رغبة بالثأر، والاحترام من دون احتقار وازدراء.

حول نظام إدارة معلومات، لكن بمجرد أن تم تركيب النظام، تجادل الطرفان فيما إذا كانت البرمجيات المعدلة مُتضـمَّنة ضـمن الصفقة. من دون البرمجيات المتخصصــة، ربما تُجبَر مستشفى ريفرسايد على الإفلاس ولا يتم ربما دفع المال لشركة جانسن.

واجهت مستشفى ريفرسايد خياراً محدداً. كان بإمكانها التهديد لتوفير البرمجيات باستعمال لغة العقوبة: «إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق، فسترون القليل من مالكم». بدلاً من ذلك، كان يمكنها أن تؤطر التهديد فيما يتعلق بمصالح شركة جانسن الأوسع: «في حال إفلاسنا، فعلى الأرجح أنكم لن تحرزوا تقدماً في هذا السوق الجذاب. لكن، في حال وصولنا إلى اتفاق، سيُنظر إليكم على أنكم المخلّص بالنسبة إلينا، ويمكنكم أن تتبوؤا القيادة في السوق». عبر تركيز التهديد على منافع الامتثال، زادت مستشفى ريفرسايد من احتمال التوصل إلى اتفاق تكاملي.

التهديدات الحكيمة تنقذ ماء الوجه

يتيح التهديد الحكيم لك أن تنقذ ماء وجهك -أن تخرج من العملية التفاوضية دون أن يُمسَّ كبرياؤك. كيف سيؤثر تهديدك في الطريقة التي ينظر بها الفريق الآخر إليك؟ كيف سيؤثر في سمعتك على المدى الطويل؟ لكي تُؤخذ على محمل الجد في عملية تفاوضية، احرص أن تكون العواقب ذات مغزى وتأثير في الطرف الآخر. لو أن ريغن هدد فقط بإلغاء أيام العطل للمضربين الذين لم يمتثلوا، لكان تحذيره على الأرجح أُهمل ولم يُؤخذ جدياً.

الإضرابات والعواقب

في عام 1984، أضرب أعضاء من اتحاد عمال السيارات الكندي ضد شركة جنرال موتورز. وحصل تماماً مثل ما توقع العمال، فعندما توقف خط الإنتاج تدريجياً عن العمل، كلف الإضراب الشركة ملايين الدولارات يومياً على شكل إنتاج ضائع. بعد 13 يوماً فقط أذعنت جنرال موتورز لمطالب الاتحاد الرئيسة.

في العام الثاني أضرب عمال شركة هورمل Hormel لتعبئة اللحم. في هذه الحالة، كانت الإدارة قد حضرت نفسها لإبقاء الإنتاج مستمراً، بدايةً عبر التزوُّد بالعمال ومن ثمَّ بتوظيف عمال بدلاء يرغبون بالعمل مقابل أجر أقل على نحو ملحوظ من العمال المضربين. قليلة هي المطالب التي جرى تلبيتها من ضمن مطالب العمال المضربين، وفقد معظمهم وظائفهم على نحو دائم.

لقد جرى إصدار التهديد نفسه في كلتا الحالتين، لكن عمال شركة هورمل بالغوا في تقدير أثر تحذيرهم، حيث فشلوا في إدراك أن الإدارة لديها ملاذ بديل للعمل. في نهاية المطاف، أصبحوا ضحايا لتصرفاتهم.

تسمح التهديدات الحكيمة للطرف الآخر أن يحفظ ماء وجهه أيضاً. امنح الطرف الآخر طريقةً سهلةً ليلبي طلباتك عبر تقديم بدائل تكون مساوية في القيمة بالنسبة إليك. وعبر السماح له باختيار الخيار المستساغ إلى أبعد حد، فإنك تدعه يمتثل من دون التضحية باحترامه لنفسه. أطِّرْ تهديدك بحيث يشعر أن امتثاله نعمةٌ لا تنازلٌ قد أُجبر عليه. بناءً على ذلك، حين يلبي مطالبك، يجب عليك أن ترد بالشكر لا بالغرور والاعتداد بالنفس. وعبر ضمان أن يُنقذ كلا الفريقين ماء وجههما، فإن ذلك يزيد من فرص أن كليكما سيلقى الاحترام والإعجاب.

التهديدات الحكيمة دقيقة

تُعبّر التهديدات الحكيمة عن احتمالات واضحة. عند إصدار تهديد، ضع جدولاً زمنياً غير رسمي لتعاقب الأحداث يربط عواقب مُعيَّنة بفشل الطرف الآخر في تلبية حاجاتك. عندما تكون دقيقاً في مطالبك، تزيد من فرصة أن الطرف الآخر سيحقق توقعاتك. يجب عليك أيضاً أن تُقدِّم خطاً زمنياً واضحاً وطريقاً للهروب لتجنب عواقب تهديدك.

لعمل ذلك، يجب أن تعرف سلفاً ماذا تريد ومتى تريد ذلك؟ على سبيل المثال، ربما تُصَرِّح: «إذا لم نتلقَّ التوثيق المطلوب منك مع نهاية الشهر، فسوف نُوقف الخدمات ونسعى وراء حقوقنا القضائية. لكن

إذا التزمت بالمهلة الزمنية التي وضعناها، فسنتابع كما جرى الاتفاق أصلاً». عندما تكون دقيقاً، فإنك تتجنب النزاعات المستقبلية حول تلبية طلباتك أو عدم تلبيتها.

«أظن أن إحجام الرجل عن إلقاء التهديدات أو أي تعبيرات فيها ازدراء هو من علامات الحصافة ورجاحة العقل»؛ كما قال ميكافيلّي مرةً. مع التسليم بطبيعة التهديدات التي من المحتمل أن تكون متقلبة لكن ملائمة، فإنه يجب أن تصدر بعناية وفكر عظيمين. إن الهدف أن تحقق التنفيذ من دون مقاومة، والامتثال من دون رغبة بالثأر، والاحترام من دون ازدراء. عبر الاستخدام السديد للتهديدات الحكيمة، يمكنك الوصول إلى الاتفاقات بمصافحة بالأيدي وابتسامة.

لمحة عن المُشاركين

ستيفر روبنز: رئيس شـركة VentureCoach.com، التي تقدم خدمات في مجال التدريب على أعمال المقاولات.

كـين أوكين: مـدرب كتابة يُدير حلقات بحث في الشـركات. قضـى 22 عامـاً في الصـحافة، معظمها في وكالة أسوشـييتد برس Associated Press، قبل إطلاق شركته Writing with Clarity.

مونسي جي. وليامز: مسهم في مجلة Harvard Management Update.

قسطنطـين فـون هوفمان: مسـهم في مجلـة Harvard Management Update.

نِك مورغن: مسهم في مجلة Harvard Management Update.

بول مايكلمان: مسهم في مجلة Harvard Management Update.

لورين كِلر جونسون: مسهم في مجلة Harvard Management Update.

إريك ماكنولتي: مسهم في مجلة Harvard Management Update.

ديفيد ستاوفر: مسهم في مجلة Harvard Management Update.

سوزان هاكلي: المديرة الإدارية لمشروع Program on Negotiation في كلية هارفارد للحقوق. وكانت سابقاً خبيرة بمجالَي السياسة والتواصل في شركة إلكترونية على الإنترنت، ومشاركة في تأسيسها.

هولي ويكس: استشارية في مجال التواصل.

ماكس إتش. بازرمان: أستاذ عن مقعد Jesse Isador Straus في كلية هارفارد للأعمال، ونائب رئيس للأبحاث في مشروع Program on Negotiation. وهو مؤلف كتاب «مفاجئات متوقعة» Predictable Surprises مع مايكل واتكينز (HBS Press, 2004).

مارغريت أ. نيل: هي مديرة شركة John G. McCoy-Banc، إحدى شركات الأستاذية للمنظمات وتسوية المنازعات في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة ستانفورد، وهي أيضاً مديرة هيئة التدريس لأربعة برامج تعليم تنفيذية في جامعة ستانفورد.

آدم د. غالينسكي: أستاذ مساعد في كلية كيلوغ للإدارة التابعة لجامعة نورث ويسترن. تتضمن اهتماماته البحثية كيفية تأثير إستراتيجيات معينة في النتائج الموضوعية والذاتية للتفاوض، والسلطة، وتأثير الأفكار النمطية والسمات الشخصية في التفاوض.

كاتي أ. ليليانيكويست: تُدرِّس فن التفاوض في كلية كيلوغ. يدخل عملها البحثي في دراسة تبريرات السلوك السيئ والمآزق الأخلاقية في التفاوض.

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**	7685
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572

Harvard Business Review on **Developing Leaders**	5003
Harvard Business Review on **Doing Business in China**	6387
Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World**	5011
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing Projects**	6395
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Mind of the Leader**	6409
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **Teams That Succeed**	502X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أولمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمـع سلسـلة المدير المسـتعد لبذل الجهد وتحقيـق النجاح المقـالات الملائمة مـن إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصـالات هارفارد من أجل مسـاعدة كبار المديريـن ومتوسـطي الدرجة منهـم على شـحذ مهاراتهم وزيـادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسـلة على نحو مختصـر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأسـاليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485
The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People**	6344
The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time**	6352
The Results-Driven Manager: **Getting People on Board**	6360
The Results-Driven Manager: **Motivating People for Improved Performance**	7790
The Results-Driven Manager: **Becoming an Effective Leader**	7804
The Results-Driven Manager: **Managing Change to Reduce Resistance**	7812
The Results-Driven Manager: **Hiring Smart for Competitive Advantage**	9726
The Results-Driven Manager: **Retaining Your Best People**	9734
The Results-Driven Manager: **Business Etiquette for the New Workplace**	9742

معضلات الإدارة عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كـم تتمنى لو كان بوسـعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشـاداً بهم عندمـا تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسـلة كتب معضـلات الإدارة علـى وجه الدقـة. كل كتاب منهـا زاخر بالفكر الثاقب ويضـع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسـهم في توفير حلول لها مسـتعيناً بحكمة صـفوة الخـبراء. باقة من الكتب المكرسـة لتوفير حلول للمشـكلات الإدارية صـيغت بأسـلوب آسـر بغية مد يد العـون للمديرين كي يمتلكوا ملكـة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X
Management Dilemmas: **When People Are the Problem**	7138
Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls**	712X